

ΠΑΝΤΕΙΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ

ΤΜΗΜΑ: Δημόσιας Διοίκησης

ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ:

PUBLIC MANAGEMENT

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Γεώργιος – Μιχαήλ Κλήμης

ΕΚΠΟΝΗΣΗ ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΘΕΜΑ: *«Η εφαρμογή των αρχών του HR στο τομέα της απονομής της διοικητικής δικαιοσύνης, υπό το πρίσμα αντιμετώπισης των σύγχρονων προβλημάτων που αντιμετωπίζουν τα Τακτικά Διοικητικά Δικαστήρια».*

ΦΟΙΤΗΤΡΙΑ:

ΜΑΡΙΛΕΝΑ ΕΙΡΗΝΑΚΗ

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Τα Τακτικά Διοικητικά Δικαστήρια μετρούν μια ιστορία πενήντα περίπου χρόνων, αφού άρχισαν να λειτουργούν από την 1.3.1962. Όμως, ήδη μέσα στο Σύνταγμα του 1952 υφίσταντο διατάξεις, οι οποίες απετέλεσαν τη βάση για την ανάθεση διοικητικών διαφορών σε τακτικά διοικητικά δικαστήρια, που θα ιδρύονταν με ειδικούς νόμους και θα καθόριζαν τις υπαγόμενες σε αυτά υποθέσεις. Επί τη βάσει αυτή, επακολούθησαν βασικά νομοθετήματα, στα οποία θεμελιώθηκε η σύσταση και η οργάνωση των διοικητικών δικαστηρίων με κυριότερα το Ν.Δ. 3845/1958 «Περί Κώδικος Οργανισμού των Φορολογικών Δικαστηρίων» αλλά και το Ν 4125/1960 «Περί κυρώσεως του Κώδικα Φορολογικής Δικονομίας», που κατέστη άλλωστε, και το πλέον απαραίτητο δικονομικό εργαλείο προς επίλυση των φορολογικών διαφορών. Στην εισηγητική δε έκθεση του ως άνω Ν.Δ. 3845/1958 καταδεικνύεται, η ανάγκη, για την εποχή εκείνη, ιδρύσεως και λειτουργίας των τακτικών φορολογικών δικαστηρίων, ως πρώτη μορφή των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων, με τακτικούς δικαστές, οι οποίοι περιβάλλονταν τις εγγυήσεις της αμεροληψίας και της ανεξαρτησίας, προκειμένου να επιλύσουν τις φορολογικές διαφορές, που μέχρι τότε εισάγονταν ενώπιον δικαστικοφανών σχηματισμών, χωρίς τακτικό χαρακτήρα, μη διασφαλίζοντας κατ' αυτόν τον τρόπο ούτε την προστασία των διοικουμένων από την αυθαιρεσία των φορολογικών αρχών ούτε βέβαια το δημόσιο συμφέρον με την ορθή εφαρμογή της φορολογικής νομοθεσίας.

Οι διατάξεις εν συνεχεία, των άρθρων 94 και 95 του Συντάγματος του 1975 απετέλεσαν το θεμέλιο για τη διεύρυνση της δικαιοδοσίας των μετονομασθέντων, από φορολογικά σε τακτικά, διοικητικών δικαστηρίων, σε όλο το φάσμα των διοικητικών διαφορών ουσίας αλλά και για την απονομή σε αυτά της αρμοδιότητας για εκδίκαση κατηγοριών ακυρωτικών διαφορών αλλά και διαφορών που υπάγονταν στην αρμοδιότητα των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων. Η αναθεώρηση δε του Συντάγματος του 2001 ολοκλήρωσε, με τις τροποποιήσεις που επέφερε σχετικά με τη δικαστική λειτουργία, την εικόνα της οργανωτικής δομής των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων. Τέλος, η εισαγωγή του θεσμού, ήδη από την εποχή των τακτικών φορολογικών δικαστηρίων, του Γενικού Επιτρόπου, καθιστά αυτά ενιαίο κλάδο δικαστικών λειτουργιών.

I. ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΑ ΚΕΙΜΕΝΑ ΜΕΧΡΙ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΩΝ

α. Ιστορικά Στοιχεία

Το πρώτο κείμενο, το οποίο αναφέρεται στα διοικητικά δικαστήρια είναι το από 26.4/8.5.1833 Διάταγμα του Όθωνα «Περί αρμοδιότητας των Νομαρχών», με το οποίο ορίστηκε «ο Νομάρχης προΐσταται και του Διοικητικού Πρωτόκλητου Δικαστηρίου, το οποίον θέλει συσταθή εις έκαστον Νομόν δια την εξέτασιν και διάλυσιν των διοικητικοδικαστικών υποθέσεων». Τα δικαστήρια αυτά, μετά μια πενταετία συστάθηκαν με τριμελή σύνθεση με το διάταγμα 9/19.7.1838 και μαζί με το Συμβούλιο της Επικρατείας

καταργήθηκαν με το ΣΤ΄ Ψήφισμα της Εθνοσυνελεύσεως του 1843 αλλά και με τις διατάξεις των άρθρων 101 και 102 του Συντάγματος της 18 Μαρτίου 1844. Οι υπαγόμενες δε σε αυτά υποθέσεις περί του αμφισβητούμενου διοικητικού, υπήχθησαν στην τακτική δικαιοδοσία των δικαστηρίων, ενώ με το Σύνταγμα του 1864 το καθεστώς αυτό παρέμεινε, συστάθηκαν όμως πολλές ποικιλόμορφες διοικητικές δικαιοδοσίες για να δικάζουν τις διοικητικές διαφορές που υπήχθησαν σε αυτές.

Με το Σύνταγμα του 1911 διατηρήθηκε το καθεστώς της εκδικάσεως των διαφορών αμφισβητούμενου διοικητικού από τα τακτικά δικαστήρια, προβλέφθηκε, όμως, η λειτουργία του Συμβουλίου της Επικρατείας και η σύσταση νέων διοικητικών δικαστηρίων. Στο Σύνταγμα του 1925 ορίστηκε ότι οι υποθέσεις του αμφισβητούμενου διοικητικού είναι δυνατό να υπαχθούν στο Συμβούλιο της Επικρατείας και κατά πρώτο βαθμό και ότι οι ειδικοί νόμοι συνιστούν διοικητικά δικαστήρια, τα οποία θα συνεδριάζουν δημοσίως. Τα ίδια ορίσθηκαν και με το Σύνταγμα του 1927.¹

β. Το Σύνταγμα του 1952

Στο Σύνταγμα του 1952² γίνεται ρητή αναφορά στο θεσμό των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων. Ειδικότερα στις διατάξεις του ορίστηκαν τα εξής:

Άρθρον 82

Άλσαι αι διοικητικαί διαφοραί (αμφισβητούμενου διοικητικού) εκδικάζονται υπό των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων.

¹ Κων. Χατούπης στο δελτίο Φορολογικής και Διοικητικής Δικαιοσύνης, Τομ. Α΄ 1962, σ. 7 επ.

² Διον. Καλοδούκα: το Σύνταγμα του 1952, Εκδ. Ι Ζαχαρόπουλου 1952

Τα τακτικά διοικητικά δικαστήρια δύνανται να συνιστώνται εκάστοτε δ' ειδικών νόμων, οίτινες καθορίζουν και τας εις αυτά υπαγομένης υποθέσεις.

Αι διατάξεις του άρθρου 90 εφαρμόζονται και δια τους τακτικούς διοικητικούς δικαστές, του Ανωτάτου Δικαστικού Συμβουλίου συγκροτούμενου εκ μελών του Συμβουλίου της Επικρατείας, ως νόμος ορίσει.

Οι τρεις ως άνω ορισμοί αποδεικνύονται εξαιρετικά σημαντικοί, δεδομένου ότι μέσω αυτών καθιερώνεται υποχρέωση του κοινού νομοθέτη για την έκδοση νόμου περί ιδρύσεως τακτικών διοικητικών δικαστηρίων, σε αντίθεση με την ευχέρεια που υφίστατο για την ίδρυσή τους, με το άρθρο 105 του Αναθεωρηθέντος Συντάγματος του 1927. Περαιτέρω, προβλέπεται η τμηματική σύσταση των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων στις περιφέρειες της χώρας αλλά και ο καθορισμός της αρμοδιότητος τους. Τέλος, οι δικαστές των συσταθησομένων τακτικών διοικητικών δικαστηρίων περιβάλλονται με τις ίδιες εγγυήσεις προσωπικής και λειτουργικής ανεξαρτησίας με αυτές των δικαστών της πολιτικής-ποινικής Δικαιοσύνης, ορίζεται δε ότι το Ανώτατο Δικαστικό Συμβούλιο του άρθρου 90 του Συντάγματος, απαρτίζεται από μέλη του Συμβουλίου της Επικρατείας.

Άρθρον 83

Εις το Συμβούλιο της Επικρατείας ανήκουσιν ιδίως: (α) Η επεξεργασία των κανονιστικών διαταγμάτων. (β) Η εκδίκασις των κατά τους νόμους υποβαλλομένων εις αυτό διαφορών αμφισβητουμένου διοικητικού. (γ) Η κατ' αίτησιν ακυρώσις πράξεων των διοικητικών αρχών δι' υπέρβασιν εξουσίας ή παράβασιν νόμου, κατά τα ειδικώτερον δια νόμου

οριζόμενα. (δ) Η αίτησις αναιρέσεως δι' υπέρβασιν εξουσίας ή παράβασιν νόμου, κατά των τελεσίδικων αποφάσεων των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων.

Νόμος δύναται να ορίση και άλλους λόγους ακυρώσεως και αναιρέσεως.

Κατά τας υπό στοιχεία β', γ', δ' περιπτώσεις εφαρμόζονται οι διατάξεις των άρθρων 92 και 93 του Συντάγματος.

Στο άρθρο αυτό προβλέπεται η άσκηση αιτήσεως αναιρέσεως ενώπιον του Συμβουλίου της Επικρατείας κατά των αποφάσεων των συσταθισμένων τακτικών διοικητικών δικαστηρίων, των οποίων οι αποφάσεις ελέγχονται για τη νομιμότητα τους από το Συμβούλιο της Επικρατείας, το οποίο και αποφασίζει επιπλέον για τα θέματα της υπηρεσιακής καταστάσεως των τακτικών διοικητικών δικαστών.

Άρθρον 85

Η άρσις των συγκρούσεων: α) μεταξύ δικαστικών και διοικητικών αρχών, β) μεταξύ Συμβουλίου της Επικρατείας και διοικητικών αρχών και γ) μεταξύ διοικητικών και κοινών δικαστηρίων δικάζεται υπό μεικτού δικαστηρίου αποτελουμένου εξ' ίσου αριθμού αεροπαγιτών και Συμβούλων Επικρατείας υπό την προεδρίαν του Υπουργού Δικαιοσύνης, ή του υπό του νόμου οριζομένου αναπληρωτού αυτού.

Στο ως άνω άρθρο αναφέρεται ότι μεικτό δικαστήριο θα αποφανθεί για την άρση της σύγκρουσης μεταξύ διοικητικών και κοινών δικαστηρίων, με έντονη σύσταση του Συντακτικού προς τον κοινό Νομοθέτη για ταχεία ίδρυση των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων.

Άρθρον 110

Αγωγαί κακοδικίας κατά συμβούλων της Επικρατείας, αεροπαγιδών, εφετών, πρωτοδικών, εισαγγελέων, ανεισαγγελέων, δικαστών διοικητικών δικαστηρίων και ισοβίων μελών του Ελεγκτικού Συνεδρίου, δικάζονται υπό επταμελούς ειδικού δικαστηρίου συγκροτούμενου καθ' ον τρόπον ορίζει ο νόμος, δια κληρώσεως εξ ενός μέλους του Συμβουλίου Επικρατείας, του Αρείου Πάγου, του Ελεγκτικού Συνεδρίου, τριών δικηγόρων μελών τακτικών ή αναπληρωματικών του Ανωτάτου Πειθαρχικού Συμβουλίου και δύο καθηγητών Νομικής Σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών. Ουδεμία άδεια προς έγερσιν της αγωγής κακοδικίας απαιτείται.

Εκ των μελών του δικαστηρίου εξαιρείται εκάστοτε το ανήκον εις το Σώμα εκείνο περί της ενεργείας ή παραλείψεως, του οποίου είτε ολοκλήρου, είτε μελών αυτού καλείται να αποφανθή το δικαστήριο.

Ο Συντακτικός νομοθέτης έχοντας ως στόχο την ίδρυση τακτικών διοικητικών δικαστηρίων, οι δικαστές των οποίων θα είναι απολύτως ισότιμοι προς τους λοιπούς δικαστές των «κοινών» δικαστηρίων, προέβλεψε και όρισε ότι οι αγωγές κακοδικίας και κατά των δικαστών των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων δικάζονται από το ίδιο δικαστήριο που ορίζεται για τους λοιπούς δικαστές.

Παράλληλα, εκτιμώντας ότι θα είναι εκ των πραγμάτων αδύνατη η υπαγωγή του συνόλου των διοικητικών διαφορών αμφοιβητούμενου διοικητικού στα συνιστώμενα διοικητικά δικαστήρια όρισε τη σύσταση των δικαστηρίων δι' ειδικών εκάστοτε νόμων με τους οποίους και θα καθορίζονταν οι υπαγόμενες σε αυτά υποθέσεις. Αυτό απεδείχθη στην πράξη πολύτιμο όσο και αναγκαίο, δεδομένου ότι τα προβλήματα από

της ενάρξεως της λειτουργίας των συσταθέντων τακτικών διοικητικών δικαστηρίων με υπαγωγή σε αυτά μόνον των φορολογικών υποθέσεων υπήρξαν πολλά και ποικίλα. Το κυριότερο δε αυτών ήταν η στελέχωση τους με δικαστές, οι οποίοι θα μπορούσαν να εμπνεύσουν εμπιστοσύνη στους πολίτες για το ότι η κρίση τους ήταν ανεξάρτητη και ανεπηρέαστη από εξωγενείς παράγοντες (ιδίως από τη Διοίκηση) και ότι θα στηριζόταν σε σοβαρή και επιμελημένη μελέτη των υποθέσεων, υπό το φως πάντα του Συντάγματος και των νόμων.

γ. Το Ν.Δ. 3603/1956 (ΦΕΚ Α' 246)

Η ψήφιση του νόμου, για τη σύνταξη των Κωδικών του Οργανισμού των δικαστηρίων και της Δικονομίας, απετέλεσε την πρώτη πράξη σε υλοποίηση των Συνταγματικών διατάξεων.

«Παρά τω Υπουργείω Οικονομικών δύναται να συνιστώνται δι' αποφάσεως του Υπουργού Οικονομικών ειδικαί επιτροπαί προς σύνταξιν των εξής Κωδίκων: α)..., β)..., γ) Κώδικος περί οργανισμού των φορολογικών δικαστηρίων και φορολογικής δικονομίας, δ) ... Η επιτροπή του Κώδικος περί οργανισμού των φορολογικών δικαστηρίων και φορολογικής δικονομίας αποτελείται εκ δέκα πέντε κατ' ανώτατον όριον μελών... Τα μέλη των επιτροπών ορίζονται δι' αποφάσεως του Υπουργού Οικονομικών εκ των αντιπροέδρων, συμβούλων ή παρέδρων του Συμβουλίου της Επικρατείας, του Ελεγκτικού Συνεδρίου και του Νομικού Συμβουλίου του Κράτους, καθηγητών και υφηγητών της νομικής σχολής του Πανεπιστημίου Αθηνών και Θεσσαλονίκης και της Ανωτάτης Σχολής Οικονομικών και Εμπορικών Επιστημών και δικηγόρων παρ' Αρείω Πάγω, εκ δημοσίων

υπαλλήλων επί βαθμῷ τουλάχιστον 3^ω ή υπαλλήλων της Τραπέζης της Ελλάδος ή Νομικῶν Προσώπων Δημοσίου Δικαίου... Οι συνταχθησόμενοι Κώδικες θέλουν επιψηφισθῇ κατὰ τα οριζόμενα υπό της προτελευταίας παραγράφου του άρθρου 57 του Συντάγματος».

Στη συνέχεια, ακολούθησε το ΝΔ 3716/28.6.1957 (ΦΕΚ Α'115) «περί τρόπου προσλήψεως φορολογικῶν δικαστῶν» και το εκτελεστικό του νόμου αυτού Διάταγμα της 10.9.1957 (ΦΕΚ Α'174). Οι διατάξεις των νομοθετημάτων αυτῶν καταργήθηκαν, πριν από την εφαρμογή τους, με τις διατάξεις του άρθρου 104 παρ. 2 του ΝΔ 3845/1958.

δ. Το ΝΔ 3845/1958 (ΦΕΚ Α' 149)

Το πρώτο νομοθέτημα, που απετέλεσε σταθμό αλλά και θεμέλιο για τη σύσταση και την οργάνωση των τακτικῶν (σήμερα Διοικητικῶν) Φορολογικῶν Δικαστηρίων εἶναι το ΝΔ 3845/30 Σεπτεμβρίου 1958 υπό τον τίτλο «περί Κώδικος Οργανισμού των Φορολογικῶν Δικαστηρίων», με το άρθρο πρώτον του οποιου κυρώθηκε ο ΚΩΔΙΞ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΩΝ (ΚΟΦΔ). Στις διατάξεις του Κώδικα αυτού αναφέρονται αμέσως ή εμμέσως όλα τα μεταγενέστερα νομοθετήματα που αναφέρονται στα Δικαστήρια αυτά, ενώ πλήθος των διατάξεων του, εξακολουθοῦν να ισχύουν ακόμα και σήμερα.

Οι διατάξεις του Κώδικα αυτού ρυθμίζουν τα εξής θέματα:

Άρθρα 1-12, περί των φορολογικῶν δικαστηρίων: Σύστασις και δικαιοδοσία, Πρωτοβάθμια φορολογικά δικαστήρια, Δευτεροβάθμια φορολογικά δικαστήρια, Οργάνωσις, συγκρότησις,

Γραμματεία φορολογικών δικαστηρίων, Σύνθεσις πρωτοβαθμίων φορολογικών δικαστηρίων, Μονομελής σύνθεσις, Σύνθεσις δευτεροβαθμίου φορολογικού δικαστηρίου, Εκδίκασις εφέσεων κατ' αποφάσεων μονομελούς, Λειτουργίαι των φορολογικών δικαστηρίων εν συμβουλίω και ολομελεία-Διαίρεσις εις Τμήματα.

Άρθρα 13-22, περί των εργασιών του φορολογικού δικαστηρίου, Διεύθυνσις του δικαστηρίου, υπηρεσίαι του δικαστηρίου (γραμματεία, κλητήρες), Συνεδριάσεις του φορολογικού δικαστηρίου.

Άρθρα 23-27, Ανώτατον Δικαστικόν Συμβούλιον Διοικητικής Δικαιοσύνης.

Άρθρα 28-31, περί εποπτείας και επιθεωρήσεως των φορολογικών δικαστηρίων.

Άρθρα 32-84, περί καταστάσεως των φορολογικών δικαστηρίων.

Άρθρα 85-101, Προσωπικόν Γραμματείας φορολογικών δικαστηρίων.

Τέλος, με σημαντικό αριθμό μεταβατικών και τελικών διατάξεων, ρυθμίζονται θέματα για την αρχική πρόσληψη φορολογικών δικαστών όλων των βαθμίδων. Κατ' επιταγή των ως άνω διατάξεων εξεδόθη το ΒΔ της 10.11/12.11.1958 (ΦΕΚ Α'201), «Περί τρόπου διενεργείας διαγωνισμού δια την πρόσληψιν παρέδρων πρωτοβαθμίων φορολογικών δικαστηρίων», με το οποίο τέθηκαν οι διατάξεις της διενέργειας του πρώτου Διαγωνισμού Παρέδρων που έλαβε χώρα το 1959.

ε. Ο Ν 4125/1960 (ΦΕΚ Α' 202)

Την 23 Δεκεμβρίου του 1960 δημοσιεύτηκε ο Νόμος 4125 «περί του Κώδικος Φορολογικής Δικονομίας και περί τροποποιήσεως και συμπληρώσεως του Οργανισμού των Φορολογικών Δικαστηρίων και καθορισμού των τελών διαδικασίας» με το άρθρο πρώτο του οποίου κυρώθηκε ο ΚΩΔΙΞ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗΣ ΔΙΚΟΝΟΜΙΑΣ (ΚΦΔ).

Τα 184 άρθρα καλύπτουν πλήρως όλο το πλέγμα των δικονομικών διατάξεων που αφορούν στην απονομή της φορολογικής δικαιοσύνης. Μέσω αυτών λοιπόν, ρυθμίστηκαν θέματα για τη σταδιακή λειτουργία των φορολογικών δικαστηρίων της Χώρας μας, το χειρισμό των εκκρεμών φορολογικών υποθέσεων στα μέχρι τότε λειτουργούντα δικαιοδοτικά όργανα, τα ένδικα μέσα για τις εκδιδόμενες από αυτά αποφάσεις, τη σύσταση νέων φορολογικών δικαστηρίων για την απονομή φορολογικής δικαιοσύνης σε περιφέρειες της Χώρας που δε συστάθηκαν ακόμη φορολογικά δικαστήρια. Περαιτέρω, στον ως άνω νόμο ρυθμίζεται η συγκρότηση, με τη συμμετοχή δικαστών της πολιτικής δικαιοσύνης, όταν υπάρχει ελλιπής σύνθεση και επιπλέον προβλέπεται ότι η διεύθυνση των δευτεροβαθμίων φορολογικών δικαστηρίων Αθηνών και Πειραιώς ανατίθεται σε αντιπρόεδρο ή σύμβουλο του Ελεγκτικού Συνεδρίου για μια τριετία, δυναμένη να παραταθεί. Εξάλλου, με το ως άνω νομοθέτημα, ρυθμίζονται θέματα διορισμού, με επιλογή, δικαστών των φορολογικών δικαστηρίων αλλά γίνεται και μνεία στις μεταβατικές έδρες των δικαστηρίων και στις αίθουσες συνεδριάσεων τους, οι οποίες δεν ήταν άλλες από εκείνες των πολιτικών – ποινικών δικαστηρίων. Άλλωστε, στο άρθρο εικοστό

πρώτο του ως άνω νόμου ορίζεται ότι: «Η προσφυγή ενώπιον των κατά το ΝΔ 3845/1958 πρωτοβαθμίων φορολογικών δικαστηρίων και τα έγγραφα εν γένει της επί αυτής διαδικασίας δεν υπόκεινται σε τέλος χαρτοσήμου».

Τέλος, πρέπει να υπογραμμισθεί ότι με το ΒΔ 118/22.2.1962 (ΦΕΚ Α'31) εισήχθη ο Κώδικας Φορολογικής Δικονομίας (ΚΦΔ) από της ενάρξεως της λειτουργίας των φορολογικών.

στ. Το ΝΔ 4214/1961 (ΦΕΚ Α'177)

Το ΝΔ 4214/19.9.1961 (ΦΕΚ Α'177) είναι ο τελευταίος νόμος για τα φορολογικά δικαστήρια που δημοσιεύτηκε πριν από την έναρξη της λειτουργίας τους την 1.3.1962.

Με τις διατάξεις του ΝΔ αυτού ρυθμίστηκαν σημαντικά θέματα κατά τροποποίηση των διατάξεων των ΝΔ 3845/1958 και ΝΔ 4125/1960. Ειδικότερα, για παράδειγμα με το άρθρο 1 ορίζεται:

1. Αι κατά το άρθρον έκτον του Νόμου 4125/1960 και κατά την πρώτη εφαρμογήν αυτού δημιουργούμεναι θέσεις φορολογικών δικαστών πληρούνται υποχρεωτικώς εκ των δια των εκδοθεισών ήδη αποφάσεων του Ανωτάτου Δικαστικού Συμβουλίου Διοικητικής Δικαιοσύνης κριθέντων ως διοριστέων κατά τας διατάξεις του άρθρου 106 του Οργανισμού των Φορολογικών Δικαστηρίων (ΝΔ 3845/1958) και κατά το εν τρίτον εξ εκάστης των κατηγοριών προελεύσεως των προκριθέντων, ήτοι: α) εκ των δικαστικών λειτουργών, β) εκ των οικονομικών υπαλλήλων και γ) εκ των στρατιωτικών δικαστικών λειτουργών και των δικηγόρων.

Ο αριθμός των διοριστέων εκ της πρώτης των κατηγοριών τούτων, λαμβάνεται διακεκριμένως κατά τα $\frac{3}{4}$ εκ των ισοβίων δικαστικών λειτουργών, εμμίσθων παρέδρων παρά πρωτοδίκαις και ειρηνοδικών και

κατά το $\frac{1}{4}$ εκ των εισαγγελικών λειτουργών. Ομοίως, ο αριθμός των διοριστέων εκ της τρίτης κατηγορίας λαμβάνεται διακεκριμένως κατά τα $\frac{1}{4}$ εκ των στρατιωτικών δικαστικών λειτουργών και κατά τα $\frac{3}{4}$ εκ των δικηγόρων.

II. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΚΙΝΗΣΗ

Με το Β.Δ. 868/12-11/14.11.1961 (ΦΕΚ Α'218) συστάθηκαν οκτώ πρωτοβάθμια φορολογικά δικαστήρια στις πόλεις Αθηνών, Πειραιώς, Πατρών, Λαρίσης, Θεσσαλονίκης, Καβάλας, Μυτιλήνης και Ηρακλείου. Η περιφέρεια κάθε δικαστηρίου ορίζεται με αναφορά στις περιφέρειες των Οικονομικών Εφοριών που κατονομάζονται για κάθε ένα δικαστήριο, περαιτέρω δε, καθορίστηκαν ως μεταβατικές έδρες του Πειραιώς τα Μέγαρα και των Πατρών το Αίγιο και τα Καλάβρυτα. Εξάλλου, συστάθηκαν και έξι Δευτεροβάθμια Φορολογικά Δικαστήρια στις πόλεις των Αθηνών, Πειραιώς, Πατρών, Θεσσαλονίκης, Κομοτηνής και Χανίων. Η περιφέρεια των ως άνω δικαστηρίων καθορίζεται με αναφορά αφενός μεν το πρωτοβάθμιο δικαστήριο και αφετέρου ορισμένες οικονομικές Εφορίες που δεν υπάγονταν στην Περιφέρεια του Πρωτοβαθμίου Δικαστηρίου.

Οι πρώτοι δικαστές στη Γενική Επιτροπεία, στα δευτεροβάθμια και πρωτοβάθμια Φορολογικά Δικαστήρια, επιλέχθηκαν χωρίς διαγωνισμό, από τέσσερις κατηγορίες νομικών, ήτοι από δικαστές της τακτικής (πολιτικής – ποινικής) δικαιοσύνης και Εισαγγελείς, από στρατιωτικούς δικαστές, από υπαλλήλους του Υπουργείου Οικονομικών και από δικηγόρους. Σε θέσεις παρέδρων έγινε πρόσληψη των επιτυχόντων στον πρώτο

διαγωνισμό το 1959. Όλοι αυτοί παρακολούθησαν ειδικό φροντιστήριο που συστάθηκε για το σκοπό αυτό με τη Δ 8646/24.1.1961 απόφαση του Υπουργού Οικονομικών. Για μια δετρίετία αποσπάσθηκαν ως προϊστάμενοι των Δευτεροβάθμιων Φορολογικών Δικαστηρίων Αθηνών και Πειραιώς σύμβουλοι του Ελεγκτικού Συνεδρίου.

Στη Γραμματεία των Φορολογικών Δικαστηρίων διορίστηκαν υπάλληλοι των Α', Β', και Γ' κατηγοριών, προερχόμενοι κατά κύριο λόγο από υπαλλήλους αρμοδιότητας του Υπουργείου Οικονομικών και ελάχιστοι από τις Γραμματείες των πολιτικών - ποινικών δικαστηρίων και εισαγγελιών.

Με το Β.Δ. 110/22.2.1962 (ΦΕΚ Α'62) «περί των παρά τη Γραμματεία των Φορολογικών Δικαστηρίων τηρουμένων βιβλίων καταχωρήσεως των υποθέσεων και του περιεχομένου των βιβλίων τούτων», ορίσθηκαν ως τέτοια το βιβλίο προσφυγών, το βιβλίο δικογράφων πρόσθετων λόγων, το πινάκιον, το βιβλίο κλήσεων, το βιβλίο παρακολουθήσεως υποθέσεων, το βιβλίο αποφάσεων, το βιβλίο ένδικων μέσων, τα βιβλία διαδικασίας ενώπιον Εισηγητού, τα βιβλία διαδικασίας ενώπιον Προέδρου, ήτοι το βιβλίο καταθέσεως αιτήσεων, το βιβλίο δημοσιεύσεως αποφάσεων και το βιβλίο ευρετηρίου αποφάσεων.

Τα πρώτα Δικαστήρια, Δευτεροβάθμια και Πρωτοβάθμια, καθώς και η υπηρεσία του Γενικού Επιτρόπου επί των Φορολογικών Δικαστηρίων στεγάστηκαν σε κτίρια που μισθώθηκαν για το σκοπό αυτό. Πρόβλημα δημιουργούσε η επιλογή των αιθουσών συνεδριάσεων. Τα περισσότερα Δικαστήρια συνεδρίαζαν σε αίθουσες των Πολιτικών - Ποινικών

Δικαστηρίων, με αποτέλεσμα η μεταφορά των δικογραφιών από το δικαστήριο στην αίθουσα συνεδριάσεως και το ίδιο με την ανάστροφη πορεία να καθίσταται απόλυτα σημαντικό.

ΙΙΙ. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΩΝ

Τα πρώτα βήματα

Με δεδομένη την άσχημη εμπειρία των φορολογουμένων από την εκδίκαση των υποθέσεων τους από τις τότε Εκδικαστικές Επιτροπές, η όποια σύγκριση στην απονομή φορολογικής δικαιοσύνης ήταν έκδηλη υπέρ των φορολογικών δικαστηρίων. Τον στόχο και την ευθύνη της ενάρξεως της λειτουργίας των φορολογικών δικαστηρίων και της ανάγκης επιτυχίας του θεσμού αυτού ανέλαβαν οι με σκληρή δουλειά οι διοικητικοί δικαστές αλλά και το προσωπικό της γραμματείας.

Εξαιρετικά αποτελεσματική αποδείχθηκε η επιλογή ενός μείγματος δικαστών από διάφορες κατηγορίες, όπως δικαστές της κοινής και στρατιωτικής δικαιοσύνης, υπαλλήλων αρμοδιότητας του Υπουργείου Οικονομικών, δικηγόρων αλλά και μετά από διαγωνισμό μεταξύ προσοντούχων προσώπων.

Όσοι προέρχονταν από τη τακτική δικαιοσύνη εγνώριζαν μεν τη δικαστική διαδικασία αλλά και τη διαδικασία εκδόσεως των δικαστικών αποφάσεων, δεν είχαν όμως την παραμικρή εξοικείωση με το αντικείμενο όχι μόνο του φορολογικού αλλά πολύ περισσότερο του διοικητικού δικαίου. Όσοι δε προέρχονταν από την στρατιωτική δικαιοσύνη, διακρίνονταν μεν για την «πειθαρχημένη» τους αντίληψη, όμως και πάλι οι γνώσεις τους τόσο στο διοικητικό όσο και στο φορολογικό δίκαιο βρίσκονταν σε

πάρα πολύ άσχημο επίπεδο. Οι υπάλληλοι δε του Υπουργείου Οικονομικών διέθεταν μεν το πλεονέκτημα της γνώσεως των φορολογικών ζητημάτων, σε καμία όμως περίπτωση δεν μπορούσαν να αποβάλουν την αίσθηση που είχαν ως όχι μόνο αυτών που πρέπει να επιβάλλουν τον εκάστοτε φόρο αλλά και αυτών που πρέπει με κάθε τρόπο να τον εισπράξουν κιόλας. Περαιτέρω, δε, οι γνώσεις τους από τη δικαστική διαδικασία αλλά και τη διαδικασία εκδόσεως των δικαστικών αποφάσεων ήταν μηδαμινές έως ανύπαρκτες. Η επιλογή τους δε του δικαστικού συνίστατο ακριβώς στη πρόθεση αλλά και στην ανάγκη τους να φύγουν από το κλίμα των υπηρεσιών τους. Όσον αφορά δε τους δικηγόρους, αυτοί παρουσίαζαν μεν αυξημένες ικανότητες, οι γνώσεις τους όμως στο φορολογικό δίκαιο ήταν και αυτών περιορισμένες. Τέλος, οι επιτυγχόντες του διαγωνισμού είχαν μόνο τη βεβαιωμένη επιτυχία τους στις γνώσεις που τους ζητούσε η εξέτασή τους.

Στην ως άνω, ομολογουμένως, δύσκολη προσπάθεια σύστασης και λειτουργίας των φορολογικών δικαστηρίων σπουδαίο ρόλο έπαιξαν και οι δικαστικοί υπάλληλοι. Η επιμέλεια αλλά και η προσπάθειά τους στην υποβοήθηση του έργου των δικαστών αλλά και η συνεργασία τους γενικά, απετέλεσε σημαντικό παράγοντα στην ενδυνάμωση των δικαστηρίων, δεδομένου ότι αυτοί είναι που δίνουν την όποια εικόνα των δικαστηρίων κατά την εξυπηρέτηση των διαδίκων και των δικηγόρων.

Οι αποφάσεις των πρώτων φορολογικών δικαστών, διακρίνονται από μια διάχυτη αγωνία των συντακτών τους για

ουσιαστική απονομή δικαιοσύνης, χωρίς σε καμία περίπτωση να στερούνται επιστημοσύνης. Η νομολογία σήμερα που στηρίζει τα πάντα, την εποχή εκείνη ήταν σχεδόν κάτι άγνωστο. Οι ελάχιστες τότε, σε σχέση με το σημερινό όγκο, αποφάσεις του Συμβουλίου της Επικρατείας αλλά και του Ελεγκτικού Συνεδρίου επέλυαν κατά κόρον θέματα συνταγματικού αλλά γενικών αρχών του διοικητικού δικαίου. Το μοναδικό νομικό περιοδικό που από τότε παρουσίαζε συστηματική ενασχόληση με θέματα φορολογικού περιεχομένου, ήταν το Δελτίο Φορολογικής Δικονομίας (Δ.Φ.Ν.), υπό την εποπτεία του Δημητρίου Καλδή. Το περιοδικό αυτό, στο οποίο καταγραφόταν οτιδήποτε είχε σχέση με τη φορολογία αλλά και συναφή με το αντικείμενο άρθρα και σχόλια, αγκάλιαζε κυριολεκτικά το νέο θεσμό των φορολογικών δικαστηρίων και παρείχε επιπλέον ηθική στήριξη στο έργο των δικαστών.

Σημαντικά δε παράγοντες υποβοήθησης του έργου των νέων τότε φορολογικών δικαστών απέτελεσαν τόσο ο Κώδικας Φορολογίας Εισοδήματος, ένα κείμενο λιτό, σαφές, με περιθώρια διαπλάσεως του δικονομικού δικαίου για την κάλυψη όλων των πραγματικών αναγκών απονομής ουσιαστικού δικαίου, όσο και οι πρώτοι επιθεωρητές – σύμβουλοι της Επικρατείας. Μερικοί δε από αυτούς υπήρξαν ο Γιώργος Αγγελίδης, ο Άγις Σταυρόπουλος, ο Διονύσιος Καρβελάς, ο Αντώνης Ταβουλάρης, ο Γεώργιος Μαραγκόπουλος αλλά και αρκετοί άλλοι.

Στα φορολογικά περιοδικά του 1962 δημοσιεύτηκαν οι πρώτες αποφάσεις των φορολογικών δικαστηρίων. Στο Δελτίο Φορολογικής Δικονομίας δημοσιεύτηκαν 40 αποφάσεις πρωτοβαθμίων δικαστηρίων αλλά και 29 δευτεροβαθμίων

δικαστηρίων. Στο Δελτίο Φορολογικής Διοικητικής Δικαιοσύνης δημοσιεύτηκαν 51 αποφάσεις πρωτοβαθμίων και 59 δευτεροβαθμίων δικαστηρίων.

Από την άλλη πλευρά, ο μοναδικός αντίδικος του φορολογούμενου, ήτοι το Ελληνικό Δημόσιο, άργησε πάρα πολύ να αντιληφθεί ότι υπήρχαν διαφορές ανάμεσα στη διαδικασία ενώπιον των Εκδικαστικών Επιτροπών και στη δικαστική κρίση των υποθέσεων. Παρά τις φιλότιμες προσπάθειες του Υπουργείου Οικονομικών, οι περισσότερες οικονομικές τότε εφορίες ασκούσαν πλημμελώς το έργο τους, καταθέτοντας εντελώς τυπικές και άνευ ουσίας εκθέσεις προς τα Δικαστήρια, η δε παρουσία των εκπροσώπων τους στο ακροατήριο ήταν κατά κανόνα από τυπική ως ασήμαντη ή και απαράδεκτη. Αντίθετα, οι εκθέσεις των Τελωνειακών Αρχών ήσαν πολύ περισσότερο εμπεριστατωμένες με καταγραφή των απόψεών τους, τόσο για το νομικό όσο και για το πραγματικό της κάθε υποθέσεως.

Άλλωστε, θα πρέπει να σημειωθεί, ότι τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας των Φορολογικών Δικαστηρίων παρουσιαζόταν πρόβλημα με τους δικηγόρους. Κάποιες δεκάδες μόνο από αυτούς και κυρίως από την Αθήνα και τον Πειραιά είχαν ασχοληθεί σοβαρά με το Φορολογικό Δίκαιο, το οποίο σημειωτέον δε διδασκόταν στις νομικές σχολές. Έτσι, το ουσιαστικό αλλά και το δικονομικό δίκαιο ήταν παντελώς άγνωστο για τους περισσότερους, με αποτέλεσμα να δημιουργούνται πολλά απαράδεκτα, τα οποία τα Φορολογικά Δικαστήρια, ως Δικαστήρια ουσίας, προσπαθούσαν να αντιπαρέλθουν. Ωστόσο, οι λίγοι αλλά εγκρατείς δικηγόροι, γράφοντας πραγματείες για τα σοβαρά

θέματα της φορολογίας, υπήρξαν πολύτιμοι συνεργάτες των δικαστών.

Προβλήματα βέβαια δημιουργήθηκαν και από τη σοβαρή καθυστέρηση όσον αφορά την κοινοποίηση των εκδιδόμενων αποφάσεων στους διαδίκους δημιουργώντας κατ' αυτόν τον τρόπο ζητήματα σχετιζόμενα με έναν από τους σκοπούς της συστάσεως των φορολογικών δικαστηρίων, ήτοι την επιτάχυνση της βεβαιωτικής διαδικασίας επί των ενδίκων φορολογικών διαφορών.

IV. ΔΙΚΑΙΟΔΟΣΙΑ - ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑ

α. Τα νομοθετήματα

Ο ιδρυτικός νόμος (Ν.Δ. 3845/1958) των Φορολογικών Δικαστηρίων, Κώδικας Οργανισμού Φορολογικών δικαστηρίων με το άρθρο 1 όρισε τη δικαιοδοσία των ιδρυομένων δικαστηρίων ως εξής:

- 1. Η απονομή της δικαιοσύνης επί των διαφορών εν γένει των αναφευομένων κατά τον καταλογισμό των φόρων, δασμών, τελών και συναφών δικαιωμάτων του Δημοσίου, συμπεριλαμβανομένων των προστίμων λοιπών χρηματικών κυρώσεων, ανατίθεται εις τακτικά φορολογικά δικαστήρια, οργανούμενα και λειτουργούντα κατά τας επόμενας διατάξεις.*
- 2. Εις τα τακτικά φορολογικά δικαστήρια υπάγονται και αι διαφοραί αι αναφύομεναι κατά το στάδιο της διοικητικής εκτελέσεως δια την αναγκαστικήν είσπραξιν των κατά την προηγούμενην παράγραφον εσόδων του Δημοσίου.*

Ο αρχικός νόμος (Ν4125/1960) που κύρωσε τον Κώδικα Φορολογικής Δικονομίας όρισε τη δικαιοδοσία τους με τις διατάξεις του άρθρου 1 ως εξής:

Εις τη δικαιοδοσίαν των τακτικών φορολογικών δικαστηρίων υπάγονται (α) οι εν άρθρω 1 του κώδικος περί οργανισμού φορολογικών δικαστηρίων διαφοραί (β) αι διαφοραί αι αναφύμεναι εκ της δια της διοικητικών πράξεων επιβολής πάσης φύσεως κυρώσεων δια παράβασιν διατάξεων της φορολογικής εν γένει νομοθεσίας (περιλαμβανομένης και της τελωνειακής, της περί μονοπωλίων καπνού, οινοπνεύματος και των συναφών) και αν αύται επιβάλλονται αυτοτελώς ή ασχέτως προς την υποχρέωσιν καταβολής φόρου, δασμών, τέλους ή άλλου δικαιώματος του Δημοσίου.

Μέχρι την ψήφιση του Συντάγματος του 1975 δεν είχε επέλθει κάποια μεταβολή στη δικαιοδοσία των φορολογικών δικαστηρίων. Με το άρθρο 94 του Συντάγματος αυτού και την ερμηνευτική του δήλωση, ιδρύθηκαν τα τακτικά διοικητικά δικαστήρια με μετονομασία των τακτικών φορολογικών δικαστηρίων του ΝΔ 3845/1958³

Στα άρθρα 94 παρ. 1 και 95 παρ. 3 το Σύνταγμα θέτει τους βασικούς κανόνες, ορίζοντας τις αρμοδιότητες τόσο του Συμβουλίου της Επικρατείας όσο και των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων.

Σε εκτέλεση των ως άνω συνταγματικών διατάξεων με ειδικούς νόμους υπήχθησαν στη δικαιοδοσία των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων πλήθος διοικητικών διαφορών και

³ Ο Βασ. Σκουρής (Διοικ. Δικ. Δίκαιο, εκδ. Σάκκουλα 1991 (παρ. 81) γράφει: «Η ίδρυση των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων αποτελεί τη σπουδαιότερη καινοτομία του Συντάγματος του 1975 στο πεδίο της διοικητικής δικαιοσύνης».

ουσίας και ακυρώσεως. Στη συνέχεια, γίνεται μια ενδεικτική απαρίθμηση των διαφορών που έχουν υπαχθεί στη δικαιοδοσία των διοικητικών δικαστηρίων και αναφέρονται κατά την εφαρμογή των εξής διατάξεων:

N 306/1976 αρ. 13 παρ. 2, για την επιβολή διοικητικών κυρώσεων που προβλέπονται για τις οινολογικές κατεργασίες και την εμπορία οίνων.

N 468/1976 αρ. 40 παρ. 3, για την επιβολή διοικητικών ποινών που προβλέπονται για την αναζήτηση, έρευνα και εκμετάλλευση υδρογονανθράκων.

N 505/1976 για τις φορολογικές διαφορές των Δήμων και Κοινοτήτων.

N 702/1977 αρ. 1, για τις ακυρωτικές διαφορές που μεταφέρονται από τη δικαιοδοσία του Συμβουλίου της Επικρατείας και το άρθρο 7 για τις διαφορές ουσίας από τις νομοθεσίες για: α) την κοινωνική ασφάλιση, β) την προστασία, εν γένει, των αναπήρων, θυμάτων πολέμου, πολεμοπαθών, αγωνιστών εθνικής αντιστάσεως, εφέδρων παλαιών και νέων πολεμιστών, αστών προσφύγων παραπηγματούχων, σεισμοπαθών, πληγέντων από θεομηνίες, γ) τη λαϊκή στέγη, εργατική κατοικία, ανταλλάξιμα ακίνητα, δ) την αποκατάσταση γεωργών και κτηνοτρόφων. Επίσης, οι διοικητικές διαφορές από αγωγές αποζημιώσεως κατά του Δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ.

N703/1977 αρ. 14-18, για τα μονοπώλια, ολιγοπώλια και την προστασία του ελεύθερου ανταγωνισμού.

N 720/1977 αρ. 2 παρ. 6 και **ΠΔ 599/1978**, για τις κατασκευές έξω από το σχέδιο πόλεως κι τις εξαιρέσεις από τη κατεδάφιση αυθαιρέτων κτισμάτων.

N 743/1977 αρ. 14 παρ. 10 για την επιβολή διοικητικών κυρώσεων που προβλέπονται για την προστασία του θαλασσιού περιβάλλοντος.

N 820/1978 αρ. 15 παρ. 4 και **979/1979** άρθρο τέταρτο παρ. 3 για τις πειθαρχικές ποινές των ορκωτών εκτιμητών.

N 947/1979 αρ. 21 παρ. 7, 60 παρ. 2, **ΠΔ 251/1981** αρ. 4-5, για την επιβολή διοικητικών κυρώσεων για τις οικιστικές περιοχές.

N 960/1979 αρ. 3, 5, για την επιβολή κυρώσεων σχετικά με τους χώρους στάθμευσης αυτοκινήτων.

N 998/1979 αρ. 77 και **ΠΔ 1050/1980**, για την προστασία δασών και των δασικών, εν γένει, εκτάσεων.

N 1080/1980 αρ. 32 παρ. 8, για τη μη συμβιβαστική επίλυση φορολογικών διαφορών Δήμους ή Κοινότητες.

N 1026/1980 αρ. 71 και **N 3418/2005** αρ. 38 παρ. 4, για τα πειθαρχικά των Οδοντιάτρων και το κύρος των εκλογών.

N 1065/1980 αρ. 119, για την αστική ευθύνη των Δημάρχων και Προέδρων Κοινοτήτων.

N 1337/1983, **N 1512/1985**, και **ΠΔ 5/1986** για τις κατασκευές, τα πολεοδομικά και τα συναφή.

N 1406/1983. Με το νόμο αυτό «ολοκληρώνεται η δικαιοδοσία των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων για όλες τις διοικητικές διαφορές».

N 1414/1984, αρ. 12, για τις παραβάσεις της αρχής της ισοότητας των δύο φύλων στις εργασιακές σχέσεις τους.

N 1418/1984, για τα δημόσια έργα.

N 1483/1984, αρ. 17, για τις παραβάσεις διατάξεων για την υγιεινή και την ασφάλεια των εργαζομένων.

N 1491/1984, αρ. 8 παρ. 1 και **N 2130/1993**, για την αφαίρεση ή κατεδάφιση διαφημιστικών πινακίδων.

N 1512/1985, αρ. 7, **N 1569/1985** αρ. 41 και **ΠΔ 237/1986**, για τις κυρώσεις λόγω εκπομπής καυσαερίων, θορύβων και ανασφάλιστα οχήματα.

N 1540/1985, αρ. 4 παρ. 7, για την απόδοση περιουσιών σε πολιτικούς πρόσφυγες.

N 1568/1985, αρ. 34 παρ. 2 και **N 1767/1988** αρ. 19 παρ. 9, για παραβάσεις διατάξεων προστασίας των εργαζομένων.

N 1591/1986 αρ. 33, για τις παραβάσεις κατά τη μεταφορά αγαθών με αυτοκίνητα.

N 1622/1986 αρ. 32, για τις συστάσεις κατά της ανακηρύξεως Νομαρχιακών συμβουλών.

N 1649/1986 αρ. 15 για τον καθορισμό της αποζημιώσεως λόγω κατεδαφίσεως του Κινηματοθέατρου ΟΡΦΕΥΣ.

N 1650/1986 αρ. 30 παρ. 3, για παραβάσεις της νομοθεσίας προστασίας του περιβάλλοντος.

N 1700/1987 παρ. 4 για τα πρωτόκολλα αποβολής από εκκλησιαστική περιουσία.

N 1732/1987 αρ.3 παρ. 7, για παραβάσεις της αγορανομικής νομοθεσίας.

N 1734/ 1987 αρ. 5 παρ. 12, για παραβάσεις της νομοθεσίας για τους βοσκοτόπους και την κτηνοτροφική αποκατάσταση.

N 1739/1987 αρ. 17 παρ. 1, για τη διαχείριση υδάτινων πόρων.

N 1740/1987 αρ. 2 επ., για παραβάσεις της αλιευτικής νομοθεσίας.

N 1788/1988 άρθρο τέταρτο, για παραβάσεις του ωραρίου εργασίας καταστημάτων και εργαζομένων.

N 1867/1989 αρ. 3 παρ. 2, για την προσωπική κράτηση με το άρθρο 79 του Κ.Ε.Δ.Ε.

N 1892/1990 αρ. 114 παρ. 3, για την οικοδόμηση σε δασικές εκτάσεις.

N 2224/1994 αρ. 24, για παραβάσεις σχετικές με την υγιεινή και ασφάλεια των εργαζομένων.

N 2239/1994 αρ. 13 παρ. 1, για τις αποφάσεις της Επιτροπής Σημάτων.

Π.Δ. 156/1994 άρθρο 7, για παραβάσεις των εργοδοτών σχετικά με την ενημέρωση των εργαζομένων για τους όρους της συμβάσεως ή της σχέσεως εργασίας.

Π.Δ. 410/1995 άρθρο 81 και **Π.Δ. 30/1996** άρθρο 40 παρ. 2 και 42 παρ. 1, για τις ενστάσεις κατά του κύρους των Δημοτικών και Κοινοτικών εκλογών.

N 2523/1997 αρ. 13, για την αναστολή λειτουργίας επαγγελματικών εγκαταστάσεων επιτηδευματιών και αφαίρεση πινακίδων και αδειών μετα-φορικών μέσων.

N 2717/1999 (ΦΕΚ 97/17.5.1999). Είναι ο Κώδικας Διοικητικής Δικονομίας (Κ.Δ.Δ.) ο οποίος εκδόθηκε μετά από «κυοφορία» 16 ετών (1983-1999). Με τις διατάξεις των άρθρων 1-5

του Κώδικα αυτού ορίζεται η δικαιοδοσία των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων, ως εξής:

Άρθρο 1

Οι διατάξεις του Κώδικα αυτού διέπουν την εκδίκαση των διοικητικών διαφορών ουσίας από τα τακτικά διοικητικά δικαστήρια.

ΔΙΚΑΙΟΔΟΣΙΑ

Άρθρο 2

Αντικειμενικά όρια

Η εκδίκαση των διοικητικών διαφορών ουσίας ανήκει στα τακτικά διοικητικά δικαστήρια, εκτός εκείνων που η εκδίκαση τους έχει ανατεθεί, με ειδική διάταξη νόμου, σε άλλα διοικητικά δικαστήρια.

Άρθρο 3

Έκταση

Κατά την εκδίκαση των διοικητικών διαφορών ουσίας, εφόσον ο νόμος που διέπει τη σχέση δεν ορίζει διαφορετικά, επιτρέπεται:

α) με την επιφύλαξη όσων ορίζονται στο άρθρο 5, να κριθούν παρεμπιπτόντως ζητήματα της δικαιοδοσίας των πολιτικών δικαστηρίων, αν από τα ζητήματα αυτά εξαρτάται η επίλυση της ένδικης διαφοράς, ή

β) να ανασταλεί η πρόοδος της δίκης, εφόσον δεν υπάρχει άμεσος κίνδυνος για τα συμφέροντα των διαδίκων, αν παρεμπιπτόντα ζητήματα πρόκειται να κριθούν με δύναμη δεδουλευμένου σε δίκη, η οποία εκκρεμεί στο κατά τη δικαιοδοσία αρμόδιο δικαστήριο.

Και μετά το Ν 2717/1999 συνεχίστηκε η θέσπιση δικαιοδοσίας των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων ή η μεταφορά στη δικαιοδοσία τους άλλων διοικητικών διαφορών, είτε ουσίας, είτε ακυρώσεως όπως με το Ν 2721/1999 άρθρο 29 παρ.

4 τέθηκε προσθήκη ως παρ. 3 του άρθρου 1 του Ν 1406/1983, με την οποία ορίστηκαν τα εξής:

3. Στη δικαιοδοσία των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων υπάγονται, εκδικαζόμενες ως διαφορές ουσίας οι διαφορές που αναφέρονται κατά την εφαρμογή της νομοθεσίας που αφορά: α) τη χορήγηση ή την ανάκληση αδειών ίδρυσης και λειτουργίας και την επιβολή κυρώσεων κατά τη λειτουργία καταστημάτων και εργαστηρίων υγειονομικού ενδιαφέροντος, καθώς και των επιχειρήσεων που εξομοιούνται με αυτά, περιλαμβανομένων και των διαφορών που προκαλούνται από πράξεις, οι εκδίδονται κατ' εφαρμογή της νομοθεσίας περί μηχανολογικών εγκαταστάσεων και αποτελούν προϋπόθεση για τη χορήγηση των ανωτέρω αδειών, β) τη χορήγηση, ανάκληση ή αφαίρεση άδειας κυκλοφορίας οχημάτων και την επιβολή συναφών κυρώσεων, στις οποίες περιλαμβάνονται και οι προβλεπόμενες από τον Κώδικα Οδικής Κυκλοφορίας, γ) την παραχώρηση δικαιώματος και των καθορισμό των όρων εκμετάλλευσης αυτοκινήτων δημόσιας χρήσης (λεωφορείων, φορτηγών, επιβατηγών, βυτιοφόρων και λοιπών), τη μεταβολή της έδρας τους, καθώς και κάθε άλλη σχετική μεταβολή, δ) επιβολή πειθαρχικών ποινών χε μέλη επαγγελματικών ενώσεων με χαρακτήρα νομικού προσώπου δημοσίου δικαίου, όπως είναι, ιδίως, οι ιατρικοί, οδοντιατρικοί και φαρμακευτικοί σύλλογοι, το Τεχνικό Επιμελητήριο Ελλάδος, το Οικονομικό Επιμελητήριο Ελλάδος, το Επιμελητήριο Εικαστικών Τεχνών Ελλάδος και η Ένωση Ελλήνων χημικών.

Με το ίδιο νόμο 2721/1999 άρθρο 29 παρ. 3 αντικαταστάθηκε η περ. θ' της παρ. 2 του άρθρου 1 του Ν 1406/1983 ως εξής: «θ. Τις κάθε είδους αποδοχές (δεδουλευμένες ή μη) του προσωπικού γενικώς του Δημοσίου, των οργανισμών

τοπικής αυτοδιοίκησης πρώτης και δεύτερης βαθμίδας και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου, οι οποίες ρυθμίζονται από διατάξεις κανονιστικού περιεχομένου».

Με το **N 2753/1999** άρθρο 5 παρ. 19, ορίστηκε ότι όπου στις κείμενες διατάξεις αναφέρονται διατάξεις του N 4125/1960 εφαρμόζονται οι αντίστοιχες διατάξεις του N 2717/1999 και σε περίπτωση που δεν υπάρχουν τέτοιες αντίστοιχες διατάξεις στο νόμο αυτόν, εξακολουθούν να εφαρμόζονται τα κείμενα των διατάξεων του N 4125/1960 (προφανώς για να καλυφθούν τυχόν παραλείψεις στο νέο Κώδικα Διοικητικής Δικονομίας N 2717/1999).

Με το **N 2954/2001** άρθρο 3 παρ. 3, ορίστηκε αρμόδιο δικαστήριο για την επίλυση διαφορών που ανακύπτουν από την εφαρμογή των διατάξεων για τις υπαίθριες διαφημίσεις (**N 2833/2000** και **N 2947/2001**), το Διοικητικό Εφετείο Αθηνών.

Με το **N 3193/2006** άρθρο 12 παρ. 2, ορίστηκε η δικαιοδοσία των Δ.Δ. στις διαφορές σχετικά με την εφάπαξ αναπροσαρμογή της αξίας των πλοίων των ναυτιλιακών εταιρειών.

Με το **N 3296/2004** άρθρο 9 παρ. 4, ορίστηκε η δικαιοδοσία των Δ.Δ. σχετικά με τη φορολογία που προκύπτει από τις προβλέψεις επισφαλών απαιτήσεων.

Με το **N 3299/2004** άρθρο 8 παρ. 6, ορίστηκε η δικαιοδοσία των Δ.Δ. στις διαφορές σχετικά με τη φορολόγηση των αποθεματικών από οικονομικές ενισχύσεις σε επιχειρήσεις.

Με το άρθρο 15 του **N 3068/14.11.2002** ορίστηκε ότι στην αρμοδιότητα του τριμελούς διοικητικού πρωτοδικείου υπάγονται οι ακυρωτικές διαφορές, οι οποίες γεννώνται από την προσβολή

ατομικών διοικητικών πράξεων που εκδίδονται κατ' εφαρμογή της νομοθεσίας περί αλλοδαπών και για επτά κατηγορίες διαφορών.

Με δύο διατάξεις ο νομοθέτης εξάλειψε το απαράδεκτο των ενδίκων μέσων σε περίπτωση ελλείψεως δικαιοδοσίας ή αρμοδιότητας.

Έτσι, με το **N 1649/1986** άρθρο 9 παρ. 4 ορίστηκε ότι:

4. Αν ένδικο βοήθημα απορριφθεί τελεσιδίκως για έλλειψη δικαιοδοσίας του δικαστηρίου, ενόψει των ρυθμίσεων του N 1406/1983, το αντίστοιχο ένδικο βοήθημα που προβλέπει ο νόμος, εφόσον ασκηθεί ενώπιον του κατά δικαιοδοσία αρμόδιου δικαστηρίου μέσα σε ανατρεπτική προθεσμία δύο μηνών από την επίδοση της τελεσιδικής απορριπτικής απόφασης στον ενδιαφερόμενο, λογίζεται, ως προς όλες τις έννομες συνέπειες ότι ασκήθηκε κατά το χρόνο της άσκησης εκείνου που απορρίφθηκε. Αν η απορριπτική απόφαση είχε επιδοθεί πριν από τη δημοσίευση του νόμου αυτού, η παραπάνω προθεσμία αρχίζει από τη δημοσίευση του νόμου.

Με το άρθρο 34 του N 1968/1991 ορίστηκαν τα εξής:

Παραπομπή διοικητικών υποθέσεων

1. Στις διοικητικές διαφορές ουσίας ή ακύρωσης, αν το διοικητικό δικαστήριο κρίνει ότι στερείται αρμοδιότητας, επειδή η υπόθεση υπάγεται στην αρμοδιότητα άλλου διοικητικού δικαστηρίου ή του Συμβουλίου της Επικρατείας, παραπέμπει την υπόθεση δικαστήριο αυτό. Η απόφαση περί παραπομπής είναι υποχρεωτική για το δικαστήριο, στο οποίο παραπέμφθηκε η υπόθεση εφ' όσον τούτο είναι ισόβαθμο ή κατώτερο του παραπέμποντος.

Το αυτό ισχύει και για το Συμβούλιο της Επικρατείας, όταν κρίνει ότι το ενώπιον του εισαγόμενο ένδικο μέσο ανήκει στην αρμοδιότητα άλλου

διοικητικού δικαστηρίου. Η απόφαση του Συμβουλίου της Επικρατείας είναι υποχρεωτική για το δικαστήριο στο οποίο γίνεται η παραπομπή.

β. Τα σημαντικότερα νομοθετήματα

Στα προηγούμενα κεφάλαια καταγράφησαν οι διατάξεις του Συντάγματος του 1952 καθώς και τα βασικά νομοθετήματα για την προετοιμασία σε ότι αφορά τη λειτουργία των Φορολογικών Δικαστηρίων. Στη συνέχεια, έπονται, αφενός μεν οι Συνταγματικές διατάξεις που ακολούθησαν και αφετέρου, με εντελώς συνοπτικό τρόπο τα νομοθετήματα, τα οποία απετέλεσαν σταθμούς στην πορεία και στην εξέλιξη των Φορολογικών – Διοικητικών δικαστηρίων.

1. Η Συντακτική πράξη 1/1.8.1974 (ΦΕΚ Α'213)

Με την πράξη αυτή ορίστηκαν και τα εξής: «Αι διατάξεις των παρ. 2 και 3 του άρθρου 84 (του Συντάγματος του 1952) περί ισοβιότητας και ασυμβιβάστου των καθηκόντων του Συμβουλίου της Επικρατείας προς έτερα έργα, έχουν εφαρμογή και επί των Παρέδρων και Εισηγητών του Συμβουλίου της Επικρατείας ως και επί των Δικαστών της Φορολογικής Δικαιοσύνης». Η διάταξη αυτή ήταν όχι μόνο σημαντική αλλά και απολύτως αναγκαία, δεδομένου ότι, τόσο, όπως ελέχθη και παραπάνω, στο Σύνταγμα του 1952 δεν υπήρχε ρητή διάταξη για την ισοβιότητα των Δικαστών της Διοικητικής Δικαιοσύνης όσο και γιατί το Συνταγματικό κείμενο του 1968, με το άρθρο 97 του οποίου οριζόταν η ισοβιότητα και των τακτικών διοικητικών καταργήθηκε με την ίδια πιο πάνω Συντακτική πράξη.

2. Το Σύνταγμα του 1975

Με τις διατάξεις του Συντάγματος αυτού ρυθμίστηκαν με ικανοποιητικό τρόπο για την εποχή εκείνη, τα θέματα της

δικαιοδοσίας των τακτικών διοικητικών (Φορολογικών) δικαστηρίων, καθώς κι εκείνα της εξισώσεως της Συνταγματικής προστασίας των φορολογικών δικαστών προς εκείνη των λοιπών δικαστών. Παρατίθενται στη συνέχεια οι κρίσιμες διατάξεις όπως αυτές αποδόθηκαν στη Δημοτική γλώσσα με το Ψήφισμα Β' Αναθεωρητικής Βουλής των Ελλήνων του 1986 (ΦΕΚ Α'24/14.3.1986) με την επισήμανση ότι η αναθεώρηση αυτή (1986) δεν έθιξε τις διατάξεις του Συντάγματος, του 1975, που αναφέρονται στη ΔΙΚΑΣΤΙΚΗ ΕΞΟΥΣΙΑ.

Άρθρο 87

1. Η δικαιοσύνη απονέμεται από δικαστήρια συγκροτούμενα από τακτικούς δικαστές, που απολαμβάνουν λειτουργική και προσωπική ανεξαρτησία.

Άρθρο 88

1. Οι δικαστικοί λειτουργοί διορίζονται με προεδρικό διάταγμα, σύμφωνα με νόμο που ορίζει τα προσόντα και τη διαδικασία της επιλογής τους, και είναι ισόβιοι.

Άρθρο 90

1. Οι προαγωγές, τοποθετήσεις, μεταθέσεις αποσπάσεις και μετατάξεις των δικαστικών λειτουργών ενεργούνται με προεδρικό διάταγμα, που εκδίδεται ύστερα από απόφαση ανώτατου δικαστικού συμβουλίου. Τούτο συγκροτείται από τον πρόεδρο του οικείου ανώτατου δικαστηρίου και από μέλη του ίδιου δικαστηρίου που ορίζονται με κλήρωση μεταξύ εκείνων που έχουν τουλάχιστον δύο ετών υπηρεσία στο δικαστήριο αυτό, όπως νόμος ορίζει. Στο ανώτατο δικαστικό συμβούλιο της πολιτικής και ποινικής δικαιοσύνης, μετέχει και ο Εισαγγελέας του Αρείου Πάγου και

Ελεγκτικού Συνεδρίου ο Γενικός Επίτροπος της Επικρατείας, που υπηρετεί σ' αυτό.

Άρθρο 93

1. Τα δικαστήρια διακρίνονται σε διοικητικά, πολιτικά και ποινικά και οργανώνονται με ειδικούς νόμους.

Άρθρο 94

1. Η εκδίκαση των διοικητικών διαφορών ουσίας ανήκει στα υφιστάμενα τακτικά διοικητικά δικαστήρια. Από τις διαφορές αυτές, όσες δεν έχουν ακόμη υπαχθεί στα δικαστήρια αυτά πρέπει να υπαχθούν υποχρεωτικά στη δικαιοδοσία τους μέσα σε πέντε έτη από την ισχύ του Συντάγματος. Η προθεσμία αυτή μπορεί να παρατείνεται με νόμο.

2. Εωσότου υπαχθούν στα τακτικά διοικητικά δικαστήρια και οι υπόλοιπες ουσιαστικές διοικητικές διαφορές, είτε στο σύνολο, είτε κατά κατηγορίες, εξακολουθούν να υπάγονται στα πολιτικά δικαστήρια, εκτός από εκείνες για τις οποίες ειδικοί νόμοι συνέστησαν ειδικά διοικητικά δικαστήρια, στα οποία τηρούνται οι διατάξεις των παραγράφων 2 έως 4 του άρθρου 93.

4. Στα πολιτικά ή διοικητικά δικαστήρια μπορεί να ανατεθεί και κάθε άλλη αρμοδιότητα διοικητικής φύσης, που ορίζει ο νόμος.

Ερμηνευτική δήλωση

Ως τακτικά διοικητικά δικαστήρια νοούνται μόνο τα τακτικά φορολογικά δικαστήρια που έχουν συσταθεί με το νομοθετικό διάταγμα 3845/1958.

Άρθρο 95

1. Στην αρμοδιότητα του Συμβουλίου της Επικρατείας ανήκουν ιδίως:

γ) Η εκδίκαση των διοικητικών διαφορών ουσίας που υποβάλλονται σ' αυτό, σύμφωνα με το Σύνταγμα και τους νόμους.

3. Η εκδίκαση κατηγοριών υποθέσεων της ακυρωτικής αρμοδιότητας του Συμβουλίου της Επικρατείας μπορεί να υπαχθεί με νόμο σε διοικητικά τακτικά δικαστήρια άλλου βαθμού με την επιφύλαξη πάντως της αρμοδιότητας σε τελευταίο βαθμό του Συμβουλίου της Επικρατείας.

Άρθρο 99

1. Αγωγές δικαστικών λειτουργών δικάζονται, όπως ο νόμος ορίζει, από ειδικό δικαστήριο.

3. Το Σύνταγμα του 2001

Με το Σύνταγμα του 2001 προστέθηκαν νέες σημαντικές διατάξεις, ενώ άλλες αντικαταστάθηκαν ως εξής:

Άρθρο 88

Στην παρ. 2 προστέθηκε το εδάφιο:

«Κατά παρέκκλιση από τα άρθρα 94, 95 και 98, διαφορές σχετικά με τις κάθε είδους αποδοχές και τις συντάξεις των δικαστικών λειτουργών και εφόσον η επίλυση των σχετικών νομικών ζητημάτων μπορεί να επηρεάσει τη μισθολογική, συνταξιοδοτική ή φορολογική κατάσταση ευρύτερου κύκλου προσώπων, εκδικάζονται από το ειδικό δικαστήριο του άρθρου 99. Το δικαστήριο στις περιπτώσεις αυτές, συγκροτείται με τη συμμετοχή ενός επιπλέον τακτικού καθηγητή και ενός επιπλέον δικηγόρου, όπως νόμος ορίζει. Νόμος ορίζει τα σχετικά με τη συνέχιση τυχόν εκκρεμών δικών».

Στην παράγραφο 6 προστέθηκε το εδάφιο: «Οι δικαστές των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων προάγονται στο βαθμό του Συμβούλου της Επικρατείας και στο ένα πέμπτο των θέσεων, όπως νόμος ορίζει».

Άρθρο 89

Αντικαταστάθηκαν οι παρ. 2 και 3 ως εξής:

«Κατ' εξαίρεση επιτρέπεται στους δικαστικούς λειτουργούς να εκλέγονται μέλη της Ακαδημίας Αθηνών ή του διδακτικού προσωπικού ανώτατων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, καθώς και να μετέχουν σε συμβούλια ή επιτροπές που ασκούν αρμοδιότητες πειθαρχικού, ελεγκτικού ή δικαιοδοτικού χαρακτήρα και σε νομοπαρασκευαστικές επιτροπές, εφόσον η συμμετοχή τους αυτή προβλέπεται ειδικά από το νόμο. Νόμος προβλέπει την αντικατάσταση δικαστικών λειτουργών από άλλα πρόσωπα σε συμβούλια ή επιτροπές που συγκροτούνται ή σε έργα που ανατίθενται με δήλωση βούλησης ιδιώτη, εν ζωή ή αιτία θανάτου, εκτός από τις περιπτώσεις του προηγούμενου εδαφίου».

«3. Η ανάθεση διοικητικών καθηκόντων σε δικαστικούς λειτουργούς απαγορεύεται. Καθήκοντα σχετικά με την εκπαίδευση δικαστικών λειτουργών θεωρούνται δικαστικά. Επιτρέπεται η ανάθεση σε δικαστικούς λειτουργούς των καθηκόντων εκπροσώπησης της Χώρας σε διεθνείς οργανισμούς.

Η διενέργεια διαιτησιών από δικαστικούς λειτουργούς επιτρέπεται μόνο στα πλαίσια των υπηρεσιακών τους καθηκόντων, όπως νόμος ορίζει».

Άρθρο 90

Στην παρ. 1 προστέθηκαν τα εξής εδάφια:

Στο ανώτατο δικαστικό συμβούλιο του Συμβουλίου της Επικρατείας και της διοικητικής δικαιοσύνης, μετέχει και ο Γενικός Επίτροπος της Επικρατείας που υπηρετεί σε αυτά για τα θέματα που αφορούν τους δικαστικούς λειτουργούς των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων και της Γενικής Επιτροπείας.

Στο ανώτατο δικαστικό συμβούλιο μετέχουν χωρίς ψήφο και δύο δικαστικοί λειτουργοί του κλάδου στον οποίο αφορούν οι υπηρεσιακές

μεταβολές, βαθμού τουλάχιστον εφέτη ή αντίστοιχου, που επιλέγονται με κλήρωση, όπως νόμος ορίζει.

Η παρ. 2 αντικαταστάθηκε ως εξής:

2. Το συμβούλιο της παρ. 1 συγκροτείται με αυξημένη σύνθεση, όπως νόμος ορίζει, όταν κρίνει για προαγωγές στις θέσεις των συμβούλων της Επικρατείας, αεροπαγιτών, αντιεισαγγελέων του Αρείου Πάγου, συμβούλων του Ελεγκτικού Συνεδρίου, Προέδρων Εφετών και Αντιεισαγγελέων Εφετών, καθώς και για την επιλογή των μελών των Γενικών Επιτροπειών των διοικητικών δικαστηρίων και του Ελεγκτικού Συνεδρίου. Κατά τα λοιπά ισχύουν και στην περίπτωση αυτή οι διατάξεις της παρ. 1.

Στην παρ. 3 προστέθηκαν τα εξής:

Η προαγωγή στις θέσεις του γενικού επιτρόπου των διοικητικών δικαστηρίων ενεργείται με όμοιο επίσης διάταγμα, με επιλογή μεταξύ των μελών της αντίστοιχης Γενικής Επιτροπείας και των προέδρων εφετών των διοικητικών δικαστηρίων, όπως νόμος ορίζει. Η θητεία του Προέδρου του Συμβουλίου της Επικρατείας, του Αρείου Πάγου και του Ελεγκτικού Συνεδρίου, καθώς και του Εισαγγελέα του Αρείου Πάγου και των Γενικών Επιτρόπων των διοικητικών δικαστηρίων και του Ελεγκτικού Συνεδρίου, δεν μπορεί να είναι μεγαλύτερη των τεσσάρων ετών ακόμη και αν ο δικαστικός λειτουργός που κατέχει της θέση δεν καταλαμβάνεται από το όριο ηλικίας. Ο τυχόν υπολειπόμενος μέχρι τη συμπλήρωση του ορίου ηλικίας χρόνος λογίζεται ως πραγματική συντάξιμη υπηρεσία, όπως νόμος ορίζει».

Άρθρο 94

Αντικαταστάθηκε ολόκληρο ως εξής:

«1. Στο Συμβούλιο της Επικρατείας και τα τακτικά διοικητικά δικαστήρια υπάγονται οι διοικητικές διαφορές όπως νόμος ορίζει, με την επιφύλαξη των αρμοδιοτήτων του Ελεγκτικού Συνεδρίου.

2. Στα πολιτικά δικαστήρια υπάγονται οι ιδιωτικές διαφορές, καθώς και οι υποθέσεις εκουσίας δικαιοδοσίας, όπως νόμος ορίζει.

3. Σε ειδικές περιπτώσεις και προκειμένου να επιτυγχάνεται η ενιαία εφαρμογή της αυτής νομοθεσίας μπορεί να ανατεθεί με νόμο η εκδίκαση κατηγοριών ιδιωτικών διαφορών στα διοικητικά δικαστήρια ή κατηγοριών διοικητικών διαφορών ουσίας στα πολιτικά στα πολιτικά δικαστήρια.

4. Στα πολιτικά ή διοικητικά δικαστήρια μπορεί να ανατεθεί και κάθε άλλη αρμοδιότητα διοικητικής φύσης, όπως νόμος ορίζει. Στις αρμοδιότητες αυτές περιλαμβάνεται και η λήψη μέτρων για τη συμμόρφωση της διοίκησης με τις δικαστικές αποφάσεις. Οι δικαστικές αποφάσεις εκτελούνται αναγκαστικά και κατά του Δημοσίου, των οργανισμών τοπικής αυτοδιοίκησης και των νομικών προσώπων δημοσίου δικαίου όπως νόμος ορίζει».

Η παρ. 1 περ. β' αντικαταστάθηκε ως εξής:

β) Η μετά από αίτηση αναίρεση τελεσίδικων αποφάσεων των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων, όπως νόμος ορίζει».

Η παρ. 3 αντικαταστάθηκε ως εξής:

«3. Κατηγορίες υποθέσεων της ακυρωτικής αρμοδιότητας του Συμβουλίου της Επικρατείας μπορεί να υπάγονται με νόμο, ανάλογα με τη φύση ή τη σπουδαιότητά τους, στα τακτικά διοικητικά δικαστήρια. Το Συμβούλιο της Επικρατείας δικάζει σε δεύτερο βαθμό όπως νόμος ορίζει».

Από τις πιο πάνω διατάξεις ιδιαίτερης αξίας και σημασίας είναι εκείνες των άρθρων: (α) 88 παρ. 6 για την προαγωγική εξέλιξη των διοικητικών δικαστών σε θέσεις Συμβούλων της

Επικρατείας, (β) 90 παρ. 1 για τη συμμετοχή του Γεν. Επιτρόπου της Επικρατείας στο Α.Δ.Σ.Δ.Δ. με ψήφο για θέματα που αφορούν τους δικαστές των διοικητικών δικαστηρίων, καθώς και τη συμμετοχή δύο δικαστών χωρίς ψήφο, και (γ) 94 και 95 παρ. 3 για τη δικαιοδοσία των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων.

4. Άλλα νομοθετικά κείμενα

Με το **ΝΔ 4600/1966** έγινε υπαγωγή των Φορολογικών Δικαστηρίων στο Υπουργείο Δικαιοσύνης, αντί του μέχρι τότε Υπουργείου Οικονομικών.

ΝΔ 10/1968 αντικαταστάθηκαν οι ονομασίες: Πρωτοβάθμιον Φορολογικόν Δικαστήριον, Πρωτοβάθμιος Φορολογικός Δικαστής, Δευτεροβάθμιον Φορολογικόν Δικαστήριον, Δευτεροβάθμιος Φορολογικός Δικαστής με εκείνες: Φορολογικόν Πρωτοδικείον, Πρωτοδίκης Φορολογικών Δικαστηρίων, Φορολογικόν Εφετείον, Εφέτης Φορολογικών Δικαστηρίων.

ΝΔ 962/1971 (της δικτατορίας) ψηφίστηκε Κώδικας (νέος) δικαστικών λειτουργών, στις διατάξεις του οποίου υπάχθηκαν και οι φορολογικοί δικαστές. Το νομοθέτημα αυτό εξακολούθησε να ισχύει, με μικρές τροποποιήσεις και μετά τη δικτατορία, μέχρι της ισχύος του νέου Κώδικα που ψηφίστηκε με το Ν 1578/1985.

ΝΔ 505/1976 έγινε υπαγωγή στα μέχρι τότε Φορολογικά δικαστήρια των φορολογικών διαφορών των Δήμων και Κοινοτήτων και ταυτόχρονα μετονομάσθηκαν τα δικαστήρια σε Διοικητικά (Πρωτοδικείο και Εφετείο) και οι λειτουργοί τους σε Διοικητικούς Πρωτοδίκες και Εφέτες. Με τις διατάξεις αυτές, 14 χρόνια από της ιδρύσεώς τους τα Διοικητικά Δικαστήρια

κατέστησαν αρμόδια για την εκδίκαση και άλλων διαφορών, πλην των φορολογικών διαφορών με το Δημόσιο.

ΝΔ 702/1977 έγινε η πρώτη σημαντική επέκταση της δικαιοδοσίας των διοικητικών δικαστηρίων, με την υπαγωγή σε αυτά εκτός των άλλων και των ακυρωτικών (υπαλληλικών) υποθέσεων που μέχρι τότε εκδικάζονταν από το Συμβούλιο της Επικρατείας, των ασφαλιστικών διαφορών και των αγωγών αποζημιώσεως κατά του Δημοσίου και των Ν.Π.Δ.Δ. (Σημαντικές τροποποιήσεις με το άρθρο 29 παρ. 1 του **Ν 2717/1999**, το άρθρο 4 παρ. 3 του **Ν 2944/2001** και το **Ν 2990/2002**).

Ν 820/1978 καθιερώθηκε η «Προεδρική Διαδικασία», η οποία διευκόλυνε αξιολογα την απονομή της Διοικητικής Δικαιοσύνης.

ΠΔ 341/1978 αποτέλεσε τη δικονομία για τις διαφορές του **Ν 702/1977**, δοθέντος ότι η Φορολογική Δικονομία δεν ήταν δυνατό να καλύψει τη διαδικασία και των διαφορών αυτών.

Ν 1406/1983 ολοκληρώθηκε η δικαιοδοσία των τακτικών διοικητικών δικαστηρίων με την υπαγωγή όλων των διοικητικών διαφορών ουσίας που δεν είχαν μέχρι τότε υπαχθεί σε αυτή.

ΠΔ 331/1985 έδωσε τη Φορολογική Δικονομία στη Δημοτική γλώσσα.

Ν 1756/1988 κυρώθηκε ο ισχύων ο ισχύων Κώδικας Οργανισμού δικαστηρίων και κατάστασης δικαστικών λειτουργών. Ο Κώδικας αυτός αναφέρεται σε όλα γενικά τα Δικαστήρια και τους λειτουργούς τους. Ένα πλήθος ατυχών ρυθμίσεων, με επιεική χαρακτηρισμό, οδήγησε χρόνια που ακολούθησαν σε πολλές τροποποιήσεις, αντικαταστάσεις και προσθήκες διατάξεων.

N 2717/1999 κυρώθηκε ο Κώδικας Διοικητικής Δικονομίας. Ο νόμος αυτός αναμενόταν χρόνια για να ξεκαθαρίσει το τοπίο του πλήθους των δικονομικών διατάξεων για την εκδίκαση όλων των διοικητικών διαφορών ουσίας, των οποίων έγινε υπαγωγή στα διοικητικά δικαστήρια.

Τελευταίος είναι ο **N 3068/2002** με τις διατάξεις του οποίου υλοποιήθηκε η διάταξη του άρθρου 88 παρ. 6 του Συντάγματος του 2001 για την προαγωγή των διοικητικών δικαστών σε θέσεις Συμβούλων της Επικρατείας, αίτημα αλλά και προσδοκία επί πολλά έτη των διοικητικών δικαστών.

Αυτονόητο βέβαια είναι ότι όλα τα παραπάνω νομοθετήματα δε θα ήταν δυνατό να ψηφισθούν εάν δεν υπήρχαν, ασφαλώς, οι διατάξεις των Συνταγμάτων του 1952, του 1975 και του 2001, οι οποίες έδωσαν την ευχέρεια στον κοινό νομοθέτη για τη δημιουργία αλλά και την εξελικτική πορεία του θεσμού των τακτικών Διοικητικών Δικαστηρίων.

Τέλος, ο βασικότατος θεσμός του Γενικού Επιτρόπου επί των τακτικών Διοικητικών Δικαστηρίων, θεσπίστηκε το πρώτον με το **N 4125/23.12.1960 (ΦΕΚ Α'202)**, ένα από τα βασικά νομοθετήματα για τη σύσταση των φορολογικών δικαστηρίων.

γ. Τα Δικαστήρια

Σχεδόν αμέσως μετά την έναρξη λειτουργίας των πρώτων Φορολογικών Δικαστηρίων, συνεχίστηκε η σύσταση νέων δικαστηρίων και συγκεκριμένα, από 1.10.1963, της Τριπόλεως, της Χαλκίδος, του Βόλου, της Κέρκυρας με μεταβατική έδρα την Ηγουμενίτσα και των Σερρών. Από 1.10.1964 της Λειβαδιάς με μεταβατικές έδρες την Άμφισσα και τη Θήβα, της Λαμίας με

μεταβατική το Καρπενήσι, του Μεσολογγίου με μεταβατική τη Λευκάδα, του Ναυπλίου με μεταβατική το Άργος, της Καλαμάτας, των Ιωαννίνων με μεταβατικές την Άρτα και την Πρέβεζα, της Βέροιας με μεταβατικές τα Γιαννιτσά και τη Νάουσα, της Κομοτηνής με μεταβατική την Ξάνθη, της Αλεξανδρουπόλεως με μεταβατικά την Ορεστιάδα, της Ερμούπολεως Σύρου με μεταβατική τη Σάμο, της Ρόδου με μεταβατική την Κάλυμνο και των Χανίων με μεταβατική το Ρέθυμνο. Από 19.4.1980 του Πύργου, της Κορίνθου και του Αργινίου. Από 15.1.1997 της Κοζάνης με μεταβατικές έδρες τα Γρεβενά, την Καστοριά και τη Φλώρινα και τέλος από 15.1.1997 των Τρικάλων. Άλλωστε, άρχισαν να λειτουργεί το Διοικητικό Εφετείο Λαρίσης με περιφέρεια των Διοικητικών Πρωτοδικείων Λαρίσης και Βόλου, το Διοικητικό Εφετείο Τριπόλεως με περιφέρεια των Διοικητικών Πρωτοδικείων Τριπόλεως, Καλαμάτας, Ναυπλίου και Κορίνθου και τέλος το Διοικητικό Εφετείο Ιωαννίνων με περιφέρεια των Διοικητικών Πρωτοδικείων Ιωαννίνων και Κερκύρας.

δ. Οι Δικαστικοί Λειτουργοί

Μετά την έναρξη λειτουργίας των Φορολογικών Δικαστηρίων και μέχρι και τις 12 Σεπτεμβρίου 1964, συνεχίστηκε ο διορισμός δικαστών με επιλογή μεταξύ των ενδιαφερομένων που είχαν την ιδιότητα του δικαστικού λειτουργού της κοινής Δικαιοσύνης, της Στρατιωτικής Δικαιοσύνης, του Δικηγόρου, των Υπαλλήλων αρμοδιότητας Υπουργείου Οικονομικών και Υπαλλήλων της γραμματείας των Δικαστηρίων. Την καταληκτική αυτή ημερομηνία διορίστηκαν και οι επιτυχόντες στο δεύτερο διαγωνισμό Παρέδρων του 1964.

Στα χρόνια που ακολούθησαν δικαστές διορίζονται μόνο οι επιτυγχόντες στους εκάστοτε διενεργούμενους διαγωνισμούς Παρέδρων και από της λειτουργίας της Εθνικής Σχολής Δικαστών, ήτοι ήδη από το 1995 μόνον οι απόφοιτοι αυτής.

Στατιστικό στοιχείο μεγάλης σημασίας αλλά και περεταίρω αιτία για προβληματισμό όσον αφορά την ουσιαστική σύνθεση του σώματος των εν ενεργεία δικαστικών λειτουργών αποτελεί η αναλογία μεταξύ ανδρών και γυναικών δικαστών της Φορολογικής - Διοικητικής Δικαιοσύνης. Κατά την έναρξη της λειτουργίας του θεσμού, ήτοι την 1.3.1962 οι άνδρες που υπηρετούσαν, απαριθμούνταν σε 154 και οι γυναίκες σε 2 και σε ποσοστά 98,72% οι άνδρες και 1,28% οι γυναίκες. Την 31.12.2006 οι άνδρες που υπηρετούσαν στο σώμα απαριθμούνταν σε 238 και οι γυναίκες σε 500 και σε ποσοστά: άνδρες 32,25% και γυναίκες 67,75%.

ε. Δικαστικοί υπάλληλοι

Εντός του έτους 1962 διεξήχθη διαγωνισμός για την πρόσληψη δικαστικών υπαλλήλων στο βαθμό του γραφέα, δακτυλογράφων και κλητῆρων. Οι πρόσληψη - διορισμοί των δικαστικών υπαλλήλων γίνεται σύμφωνα με τις διατάξεις που ισχύουν για τους υπαλλήλους των δημοσίων διοικητικών υπηρεσιών (άρθρο 8 του Ν 2818/2000).

στ. Η στέγαση των διοικητικών δικαστηρίων

Η στέγαση των Φορολογικών (τότε) Δικαστηρίων στο ξεκίνημα της λειτουργίας τους, ήταν κάθε άλλο παρά ικανοποιητική στο σύνολο της.

Στεγάζονταν σε απλές οικίες ή σε μισθωμένα διαμερίσματα ενώ την ίδια στιγμή τα πολιτικά δικαστήρια στεγάζονταν σε μέγαρα, αδιαφόρως αν αυτά ήταν παλαιά ή καινούρια. Όλη αυτή η κατάσταση ενέτεινε την εντύπωση της υποδεέστερης θέσεως των διοικητικών δικαστηρίων έναντι των πολιτικών και υπέβαλε την ιδέα ότι και πάλι επρόκειτο περί προσωρινών αρχών. Άλλωστε, σε αιτία ταπεινωτικών συγκρίσεων οδηγούσε και η διαφορά στην τοποθεσία εγκατάστασης. Έτσι, τα πολιτικά δικαστήρια στεγάζονταν σε ορθότατα σε μέγαρα κείμενα σε πλατείες, σε λεωφόρους και εν γένει σε θέσεις περίβλεπτες, ενώ τα φορολογικά δικαστήρια στεγάζονταν, όπως άλλωστε σε αρκετές περιπτώσεις συμβαίνει ακόμα και σήμερα σε διαμερίσματα πολυκατοικιών, μέσα σε αγορές και σε στενά δρομάκια ή εν τω μέσω εμπορικών και άλλων καταστημάτων. Τέλος, η έλλειψη αιθουσών ακροατηρίου αλλά και η περιφορά δικαστών αλλά και δικογραφιών κατά τις δικασίμους επέτεινε ακόμη περισσότερο το πρόβλημα.

Με το ΝΔ 1071/21.10.1971 (ΦΕΚ Α'209) συστάθηκε το ΤΑΧΔΙΚ (τροποποίηση με το Ν 2145/1993 κ.α.) μέσω του οποίου επιτεύχθηκε, με βραδύ αλλά σταθερό ρυθμό, σημαντική βελτίωση της στεγάσεως όλων των δικαστηρίων αλλά και των διοικητικών. Με την πάροδο των ετών και την αύξηση των αρμοδιοτήτων των Διοικητικών Δικαστηρίων και τη συνακόλουθη αύξηση του αριθμού των δικαστών, των δικαστικών υπαλλήλων, των προσερχομένων στα δικαστήρια δικηγόρων και διαδίκων και ακόμη τη σώρευση χιλιάδων φακέλων υποθέσεων, το θέμα της

στεγάσεως, ιδίως των μεγάλων Δικαστηρίων έγινε πρόβλημα και μάλιστα οξύτατο.

Η πολιτεία ασχολήθηκε με την στέγαση των Διοικητικών Δικαστηρίων της Αθήνας το πρώτον το 1992 και έκτοτε ακολούθησαν διαβουλεύσεις, αναζητήσεις, προτάσεις, γνωμοδοτήσεις αλλά και πωγωυρίσματα.

Τη 19^η Δεκεμβρίου 1998 ο τότε Υπουργός Δικαιοσύνης θεμελίωσε το κτίριο των δικαστηρίων στην οδό Λουίζης Ριανκούρ αρ. 85-87, το οποίο και εγκαινιάστηκε στις 17.4.2002, ως κτίριο πλέον στο οποίο από τότε λειτουργούν τα Διοικητικά Δικαστήρια της Αθήνας, το Πρωτοδικείο και το Εφετείο.

Το Διοικητικό Εφετείο του Πειραιά, στεγάστηκε πρόσφατα σχετικά σε ανεξάρτητο πενταόροφο κτίριο στο κέντρο της πόλεως.

Τα Διοικητικά Δικαστήρια Ιωαννίνων και Λαρίσης στεγάζονται στα δικαστικά μέγαρα των πόλεων αυτών.

Τα Διοικητικά Εφετεία Πατρών, Χανίων και Τριπόλεως στεγάζονται σε διαμερίσματα πολυκατοικιών, χωρίς να διαφαίνονται προοπτικές αξιοπρεπούς στεγάσεως τους.

Στα δικαστικά μέγαρα των πόλεων στεγάζονται τα Διοικητικά Πρωτοδικεία Καλαμάτας, Κοζάνης, Κορίνθου, Λιβαδειάς, Μεσολογγίου, Σερρών και Πύργου.

Σε διαμερίσματα πολυκατοικιών υπό συνθήκες απαράδεκτες στεγάζονται τα Διοικητικά Πρωτοδικεία Αλεξανδρουπόλεως, Βέροιας, Βόλου, Ηρακλείου, Καβάλας, Κερκύρας, Λαμίας, Ναυπλίου, Πατρών, Πειραιώς, Ρόδου, Τρικάλων και Χανίων.

Τα Διοικητικά Πρωτοδικεία Μυτιλήνης και Χαλκίδος στεγάζονται σε αξιοπρεπή ανεξάρτητα νεοκλασικά κτίρια.

Το 2002, το Διοικητικό Πρωτοδικείου Σύρου στεγάστηκε στο Δημαρχιακό μέγαρο (έργο του Τσίλερ) της πόλεως μαζί με τα άλλα δικαστήρια της πόλεως.

Το 2002, το Διοικητικό Εφετείο και το 2004 το Διοικητικό Πρωτοδικείο Θεσσαλονίκης στεγάστηκαν σε κτίριο που αποτελεί πραγματικά αρχιτεκτονικό κόσμημα της πόλεως, το οποίο κατασκευάστηκε από Γάλλους αρχιτέκτονες και μηχανικούς και στέγασε το σχολείο Ecole de sale με καθολικούς δασκάλους.

Τέλος, το Δεκέμβριο του 2003 τα Διοικητικά Δικαστήρια Κομοτηνής στεγάστηκαν στο δικαστικό μέγαρο της πόλεως, μαζί με τα άλλα δικαστήρια.

ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

1.1 ΓΕΝΙΚΑ

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας, παρατίθενται οι βασικές αρχές και τα θεμέλια που διέπουν σήμερα το πεδίο της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων.

1.2 ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Η πολυπλοκότητα της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και η απαίτηση προς αυτή να είναι δημιουργική και όσο στο δυνατόν πιο αποτελεσματική στα πλαίσια μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού, είχε ως αποτέλεσμα τη δημιουργία κάποιων θεμελιωδών αρχών πάνω στις οποίες βασιζεται όλο το οικοδόμημα της έννοιας της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων.

Οι πιο σημαντικές από αυτές τις αρχές είναι οι ακόλουθες⁴:

1.2.1 Η αρχή της διαχείρισης με βάση τις ανάγκες

Η αρχή αυτή είναι η αρχή της παροχής υπηρεσιών διαχείρισης ανθρώπινων πόρων με βάση τις θεμελιώδεις ανάγκες της εταιρίας ή του οργανισμού που η διαχείριση αυτή λαμβάνει χώρα και πάντα σε συνδυασμό με τις απαιτήσεις που απορρέουν με βάση την υπάρχουσα επιστημονική και τεχνολογική εξέλιξη τη δεδομένη χρονική στιγμή.

⁴ Walton R.E & Lawrence, (1985), *Human Resource Management Trends and Challenges*. Boston: Havard Business School.

1.2.2 Η αρχή της συνεχούς εκπαίδευσης

Η αρχή αυτή είναι η αρχή της συνεχούς εκπαίδευσης του ανθρωπίνου δυναμικού με σκοπό από τη μια μεριά την όσο το δυνατόν μεγαλύτερη επίτευξη μείωσης, όσον αφορά στην ανάγκη για διάθεση οικονομικών πόρων και από την άλλη την ταχύτερη δυνατή ένταξη του ανθρωπίνου δυναμικού στις συνεχώς μεταβαλλόμενες επαγγελματικές, εργασιακές και τεχνολογικές συνθήκες.

1.2.3 Η αρχή του προσανατολισμού

Η αρχή αυτή είναι αρχή του προσανατολισμού και της επιλογής σε σχέση με τη διαδικασία πρόσληψης, η οποία πρέπει να λαμβάνει χώρα πάντα σε συνδυασμό με τη θεμελιώδη ανάγκη της εκάστοτε εταιρίας για την εξασφάλιση της συνοχής μεταξύ των ποιοτικών και ποσοτικών πόρων ανθρωπίνου δυναμικού, αλλά και με βάση τις διατιθέμενες θέσεις εργασίας.

1.2.4 Η αρχή της αξιολόγησης

Η αρχή αυτή είναι η αρχή της αξιολόγησης του ανθρώπινου δυναμικού, των θέσεων εργασίας και της απόδοσης της εργασίας βάσει παραγόντων, που σχετίζονται με τη φύση της εκάστοτε εργασίας, όπως είναι η φυσική ενέργεια που σπαταλάται σε μια χειρωνακτική εργασία ή η πνευματική ενέργεια που απαιτείται σε μια πνευματική εργασία.

1.2.5 Η αρχή της παροχής κινήτρων

Η αρχή αυτή είναι η αρχή της παροχής κινήτρων προς τους εργαζομένους, της δημιουργίας προϋποθέσεων για επαγγελματική ανέλιξη και η δημιουργία διαφοροποιήσεων όσον αφορά στις αμοιβές σε σχέση με το βάρος και την ένταση της εργασίας, καθώς και με βάση ποσοτικούς και ποιοτικούς παράγοντες και δείκτες που σχετίζονται με αυτή.

1.2.6 Η αρχή της προστασίας της εργασίας

Η αρχή της προστασίας της εργασίας, αφορά στην αντιμετώπιση των κινδύνων που μπορούν να ανακύψουν από ασθένειες και εργασιακά ατυχήματα, αλλά και από κινδύνους σχετιζόμενους με κοινωνικές παραμέτρους, οι οποίοι δεν μπορούν να προβλεφθούν.

1.2.7 Η αρχή της βελτιστοποίησης

Η αρχή αυτή είναι η αρχή της μέγιστης οικονομικής αποτελεσματικότητας και της βέλτιστης αξιοποίησης των διατιθέμενων ανθρώπινων πόρων με βάση το γεγονός ότι η παραγωγικότητα εξασφαλίζεται βέλτιστα είτε μέσω ομάδων εργασίας είτε μέσω μεμονωμένων ατόμων, αλλά πάντα σε συνθήκες εργασιακής ασφάλειας, ασφάλειας της υγείας και σωστής επαγγελματικής κουλτούρας.

1.2.8 Η αρχή της πληροφορίας και της διαπραγμάτευσης

Η αρχή αυτή είναι η αρχή της διάχυσης της πληροφορίας, της επικοινωνίας και της διαπραγμάτευσης μεταξύ

των εκπροσώπων των εργαζομένων (συνδικάτα, ενώσεις, συμβούλια κτλ.) και της διοίκησης των φορέων.

1.2.9 Η αρχή της ενσωμάτωσης

Η αρχή της ενσωμάτωσης των εργαζομένων και της συμμετοχής αυτών στις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και επίτευξης των στόχων του φορέα. Σύμφωνα με την εν λόγω αρχή, οι εργαζόμενοι πρέπει να αποτελούν βασικό κομμάτι της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και όχι απλοί δέκτες των αποφάσεων της ηγεσίας.

1.3 ΦΙΛΟΣΟΦΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Σήμερα, υπάρχουν έξι βασικές φιλοσοφίες πάνω στις οποίες στηρίζεται η διαδικασία της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων⁵.

1.3.1 Ιδιοκτησία

Η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων είναι και πρέπει να ανήκει και να καθοδηγείται από την ανώτατη διοίκηση προς συμφέρον των βασικών ενδιαφερομένων.

Τα ενδιαφερόμενα μέρη περιλαμβάνουν κύρια τους μετόχους, το διοικητικό συμβούλιο, τους εργαζομένους και τους πελάτες. Αυτό το γεγονός έρχεται σε αντίθεση με την παλιά

⁵ Torrington, D., Hall, L., (2005), *Human resource management*. Essex: Pearson Education.

παράδοση, σύμφωνα με τη οποία οι λειτουργίες της διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού / προσωπικού ήταν ως επί το πλείστον έργο συγκεκριμένων διευθυντών που υπάγονταν στο τμήμα προσωπικού.

Καταληκτικά, σύμφωνα με την εν λόγω φιλοσοφία, η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει σε ημερήσια διάταξη να οδηγεί τη διαδικασία για την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε έναν οργανισμό.

1.3.2 Οργανωτική στρατηγική και ανθρώπινο δυναμικό

Οι επιχειρησιακές και οργανωτικές στρατηγικές αποτελούν τη βάση για τη διαμόρφωση των στρατηγικών και των κατευθύνσεων σε σχέση με την παράμετρο του ανθρώπινου δυναμικού και επομένως πρέπει να υπάρχει μια αλληλεπίδραση και μια στρατηγική σχέση μεταξύ των δύο. Με βάση αυτή τη φιλοσοφία, όπως και με την προηγούμενη, λαμβάνει χώρα μια αντίθεση σε σχέση με το καθεστώς ρουτίνας, αντίδρασης στη λήψη αποφάσεων και περιορισμένης οπτικής γωνίας και αντίληψης των πραγμάτων, που χαρακτήριζε την παραδοσιακή διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Το βασικό συμπέρασμα που ανακύπτει, με βάση τη συγκεκριμένη φιλοσοφία, είναι ότι, ένας οργανισμός δεν μπορεί να έχει στρατηγική προσέγγιση όσον αφορά στη διαχείριση του εργατικού δυναμικού, χωρίς την ύπαρξη οργανωτικής και επιχειρηματικής στρατηγικής.

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με την εν λόγω φιλοσοφία, η ευελιξία αποτελεί σημαντική πτυχή ενός βέλτιστου σχεδιασμού

ανθρώπινων πόρων, με τη χρήση των καλύτερων τεχνικών πρόβλεψης τη δεδομένη χρονική στιγμή, να αποτελεί βασική προϋπόθεση για την απόκτηση και ανάπτυξη του καλύτερου δυνατού ανθρώπινου δυναμικού.

1.3.3 Αντιμετώπιση εργαζομένων ως ενεργητικά στοιχεία και όχι ως απλά αναγκαία στοιχεία

Η βάση αυτής της φιλοσοφίας πρεσβεύει το δόγμα ότι, η διαχείριση ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να αντιμετωπίζει τους εργαζόμενους ως στοιχεία ενεργητικού και όχι σαν στοιχεία που είναι απλά αναγκαία για την περαίωση των επιχειρησιακών υποχρεώσεων και δραστηριοτήτων.

Με βάση τις παραδοσιακές αρχές διαχείρισης προσωπικού, η κατάρτιση και η ανάπτυξη των εργαζομένων εθεωρείτο αρκετά συχνά ως ένα κόστος που θα πρέπει να αποφεύγεται όποτε είναι δυνατόν.

Σήμερα, η κατάσταση αυτή φαίνεται να έχει αντιστραφεί, με προσανατολισμό προς την επένδυση στους ανθρώπους, η οποία θεωρείται απαραίτητη για την επίτευξη των βέλτιστων μελλοντικών αποτελεσμάτων.

1.3.4 Εξασφάλιση πρόσθετης αξίας μέσω των εργαζομένων

Με βάση αυτήν τη φιλοσοφία, μια εταιρία είναι μείζονος σημασίας να μπορεί να πάρει πρόσθετη αξία από τους υπαλλήλους της.

Οι εργαζόμενοι μιας εταιρίας είναι σε θέση να παράγουν προστιθέμενη αξία σε αυτή και ένας βασικός ρόλος της διοίκησης

είναι να καταφέρει να εξασφαλίσει αυτή την προστιθέμενη αξία μέσω της χρήσης των καταλληλότερων συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης και μέσω υιοθέτησης κατάλληλων διαδικασιών ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.

Η έννοια της προστιθέμενης αξίας στην περίπτωση της διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, μπορεί συχνά να θεωρηθεί εφάμιλλη της εν λόγω έννοιας όταν αυτή χρησιμοποιείται στο πεδίο της οικονομίας παραγωγής.

Σύμφωνα με τη νόρμα του συγκεκριμένου πεδίου, ένας εργαζόμενος αν εκπαιδεύεται κατάλληλα και αμοιβεται αναλόγως, οδηγεί στην επίτευξη συγκεκριμένου οικονομικού κέρδους για την εταιρία.

Η συσχέτιση συγκεκριμένων εργασιών και θέσεων εργασίας με το κατάλληλο προφίλ εργαζομένων, η μέτρηση των επιδόσεων σε σχέση με τους αρχικά τιθέμενους στόχους και ο καθορισμός προτύπων για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, αποτελούν βασικά στοιχεία επιτυχίας με βάση τη συγκεκριμένη φιλοσοφία.

1.3.5 Δέσμευση εργαζομένων

Η εν λόγω φιλοσοφία τονίζει τη σημασία της δέσμευσης των εργαζομένων σε σχέση με την αποστολή, το όραμα, τους στόχους και τις αξίες της εταιρίας στην οποία δρουν και παράγουν.

Επίσης τονίζεται ο σημαντικός ρόλος της διοίκησης προς αυτή την κατεύθυνση και το βασικό καθήκον αυτής να προκαλέσει και να ενθαρρύνει την εν λόγω δέσμευση.

Σύμφωνα με αυτή τη φιλοσοφία, η κατανόηση και η δέσμευση των εργαζομένων σε σχέση με τη μελλοντική πορεία του

οργανισμού και ο μελλοντικός προσανατολισμός αυτών στα πλαίσια του εν λόγω οργανισμού και σε πλήρη συσχετισμό με τους στόχους και τις αξίες αυτού, αποτελούν σημαντικούς παράγοντες επίτευξης παραγωγικότητας και αυξημένης αποδοτικότητας.

1.3.6 Δημιουργία ισχυρής οργανωτικής κουλτούρας

Η συγκεκριμένη φιλοσοφία βασίζεται εν μέρει και συνδέεται άμεσα με την αμέσως προηγούμενη φιλοσοφία και τη συνιστώσα της δέσμευσης των εργαζομένων την οποία αυτή πρεσβεύει.

Προχωρώντας ένα βήμα παραπάνω σε σχέση με την πέμπτη κατά σειρά φιλοσοφική θεωρία, η παρούσα φιλοσοφική αρχή καταδεικνύει την ανάγκη για οικοδόμηση μιας ισχυρής οργανωτικής κουλτούρας στο πλαίσιο ενός οργανισμού για την καλύτερη επίτευξη των τιθέμενων στόχων.

Η δημιουργία μιας ισχυρής οργανωτικής και εταιρικής κουλτούρας, παρέχει στη διοίκηση αυξημένη δυνατότητα για ενθάρρυνση της δέσμευσης των εργαζομένων, για καλύτερη επικοινωνία και καθοδήγηση καθώς και για καλύτερη διαχείριση της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας.

Όλα αυτά τα στοιχεία, σύμφωνα με τις βασικές αρχές διοίκησης ανθρώπινων πόρων, οδηγούν στην επίτευξη του καλύτερου δυνατού εταιρικού αποτελέσματος.

1.3.7 Γενικές διατυπώσεις

Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να τονιστεί πως οι παραπάνω αναλυθείσες νέες φιλοσοφικές τάσεις, παρουσιάζουν μια έντονη

εστίαση στον εργαζόμενο και στην ενδυνάμωση του ρόλου αυτού στο πλαίσιο μιας εταιρίας ή ενός οργανισμού.

Οι συγκεκριμένες φιλοσοφικές θεωρίες, έρχονται να αντικαταστήσουν τις παλιότερα παγιωμένες αντιλήψεις σε σχέση με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, που διακρίνονταν από αυξημένη σκληρότητα απέναντι στους εργαζομένους και υιοθετούσαν ένα πρότυπο όσον αφορά στον υπεύθυνο διαχείρισης του ανθρώπινου παράγοντα που θα πρέπει να διακρίνεται από έντονα στοιχεία ατομικότητας και αδιαλλαξίας με σκοπό τη μεγιστοποίηση των πιθανών κερδών σε βάρος των εργαζομένων και της δράσης αυτών.

Βασικός παράγοντας που συνετέλεσε σε αυτή τη στροφή σε παγκόσμιο επίπεδο προς ένα πιο υπαλληλο-κεντρικό μοντέλο, είναι οι διαμορφωθείσες συνθήκες διεθνοποίησης και παγκοσμιοποίησης με τις ισχυρές επιδράσεις των ανεπτυγμένων χωρών στον υπόλοιπο κόσμο.

1.4 ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Όλες οι αρχές και οι τεχνικές που σχετίζονται σήμερα με τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων, έχουν τη βάση τους σε θεωρίες που αναπτύχθηκαν σε διάφορους κλάδους δραστηριότητας κατά καιρούς.

Είναι προφανές λοιπόν, πως οι αρχές διαχείρισης ανθρώπινων πόρων είναι άμεσα σχετιζόμενες και προέρχονται από τις εν λόγω θεωρίες, τις οποίες θα καταγράψουμε και θα αναλύσουμε στο παρόν σημείο.

1.4.1 Θεωρία του κύκλου ζωής

Η εν λόγω θεωρία αναπτύχθηκε από τους Cameron & Whetton (1981) και σχετίζεται με τον κύκλο ζωής και τα στάδια πορείας ενός οργανισμού τα οποία σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία είναι:

- Το στάδιο του σχηματισμού.
- Το στάδιο της ανάπτυξης.
- Το στάδιο της ωρίμανσης.
- Το στάδιο της παρακμής και τέλος
- Το στάδιο του θανάτου.

Σύμφωνα με την εν λόγω θεωρία, η κινητήριος δύναμη σε όλα τα στάδια της πορείας ενός οργανισμού, είναι η φύση και ο τρόπος δράσης του εργατικού δυναμικού.

Για παράδειγμα, στο στάδιο της ωρίμανσης που είναι και το πιο σημαντικό για μια εταιρία μιας και εκεί επιτυγχάνεται η βελτιστοποίηση του κέρδους και της αποδοτικότητας, ένας οργανισμός δεν είναι δυνατό να συνεχίσει να δρα αποδοτικά αν δεν υπάρχει σαφής οργανωτική δομή που να υποστηρίζει τη δημιουργικότητα, την καινοτομία, το ομαδικό πνεύμα και τη ροπή για βέλτιστη απόδοση.

Τα εν λόγω χαρακτηριστικά, είναι αυτά που εξασφαλίζουν συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό και καθιστούν μια εταιρία ικανή να αντέχει στην πίεση των ανταγωνιστών.

1.4.2 Θεωρία της συμπεριφοράς

Σκοπός της συγκεκριμένης θεωρίας, είναι να εξηγήσει και να προβλέψει τη συμπεριφορά των εργαζομένων ως αυτόνομες

μονάδες αλλά και στα πλαίσια μιας ομάδας έργου, με απώτερο στόχο την παροχή χρήσιμων πληροφοριών στη διοίκηση με βάση τις οποίες θα καθοριστεί τελικά η διαδικασία λήψης αποφάσεων, τα βήματα που θα ακολουθηθούν προκειμένου να καθοριστεί επακριβώς η γενικότερη νόρμα διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων εντός του οργανισμού, αλλά και να προβλεφθούν στο βέλτιστο βαθμό πιθανές συνέπειες από την υιοθέτηση των εν λόγω δράσεων.

Σημείο κλειδί για την εν λόγω θεωρία προκειμένου ένας οργανισμός να βελτιώσει το περιβάλλον εργασίας, την αποδοτικότητα αυτού, αλλά και να δημιουργεί συνεχώς νέες συμπεριφορές με βάση τις νέες απαιτήσεις που συνεχώς λαμβάνουν χώρα σε ένα ισχυρά ανταγωνιστικό επαγγελματικό γίγνεσθαι, είναι η υιοθέτηση αμοιβών για προώθηση της θετικής εργασίας αλλά και η ύπαρξη ποινών για αποτροπή της αρνητικής εργασίας⁶.

1.4.3 Θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους

Μια από τις σημαντικότερες προκλήσεις που καλούνται να αντιμετωπίσουν διαχρονικά και κυρίως σε περιόδους έντονης οικονομικής ύφεσης σαν αυτή που λαμβάνει χώρα σήμερα οι managers των εταιριών, είναι η προσπάθεια για τη βέλτιστη διαχείριση των συνήθως μειωμένων διατιθέμενων πόρων, προκειμένου η εταιρία να παραμείνει ανταγωνιστική σε ένα

⁶ Rogers, E.M. (1983), *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.

ιοχυρά ανταγωνιστικό περιβάλλον δράσης και παραγωγής που οι απαιτήσεις των πελατών αυξάνουν συνεχώς και γεωμετρικά.

Σύμφωνα με αυτή τη θεωρία, η ικανότητα ενός οργανισμού να χρησιμοποιεί αποδοτικά τους ίδιους οικονομικούς, τεχνολογικούς και ανθρώπινους πόρους, αλλά και να εξαλείφει κατά το δυνατόν περισσότερο το ρίσκο που μπορεί να προκύψει από παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος, αποτελεί το σημαντικότερο παράγοντα για την εξασφάλιση πρώτιστα της βιωσιμότητας και δευτερευόντως της περαιτέρω ανάπτυξης συγκριτικού πλεονεκτήματος σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

Είναι προφανές, πως από τις τρεις προαναφερθείσες κατηγορίες ιδίων πόρων, μια εταιρία μπορεί να επηρεάσει περισσότερο και να εξαλείψει σε μεγαλύτερο βαθμό το ρίσκο από εξωτερικούς παράγοντες σε αυτή των ανθρώπινων πόρων.

Υπό αυτό το πρίσμα, οι εταιρίες σύμφωνα με τη θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους, πρέπει να δίνουν μεγάλη βάση στη βέλτιστη αξιοποίηση και χρήση των ανθρώπινων πόρων ακόμα και αν αυτοί είναι λιγοστοί με σκοπό την αποτελεσματικότητα, τη διατήρηση και την περαιτέρω ανάπτυξη⁷.

1.4.4 Θεωρία της καθιέρωσης

Στη συγκεκριμένη θεωρία, ο όρος καθιέρωση χρησιμοποιείται για να τονίσει την ανάγκη για την ύπαρξη μιας «πειθαρχίας» στα πλαίσια ενός οργανισμού που θα συνδυάζει

⁷ Pfeffer, J. & Salancik G.R., (1978), *The External Control of Organisations. A Resource Dependency Perspective*. New York: Harper and Row.

παράγοντες και του εξωτερικού περιβάλλοντος σχετιζόμενους με την πολιτική, το δίκαιο, την ψυχολογία, τη δημόσια διοίκηση, την οικονομία αλλά και τις γενικότερα διαμορφωθείσες κοινωνικές συνθήκες.

Η συγκεκριμένη θεωρία, προσπαθεί να εξηγήσει τον τρόπο που λαμβάνονται οι αποφάσεις για την υιοθέτηση δράσεων με βάση τους παραπάνω παράγοντες, ενώ επιπρόσθετα αποσκοπεί στο να καθορίσει και τις επιπτώσεις που θα ανακύψουν από τις εν λόγω δράσεις όσον αφορά στην οργάνωση της εταιρίας.

Ουσιαστικά, η θεωρία της καθιέρωσης διαπραγματεύεται τους οργανισμούς ως «ιδρύματα», που πρέπει να χαρακτηρίζονται από συλλογικές δράσεις οι οποίες όμως θα πρέπει να υπόκεινται σε έλεγχο αλλά και να δίνουν χώρο για ταυτόχρονη ατομική δράση και επέκταση

Στη συγκεκριμένη θεωρία, η συλλογική δράση περιλαμβάνει τομείς όπως το έθιμο, το δίκαιο και τις διαδικασίες και έχει ως κύριο στόχο το μεγαλύτερο δυνατό έλεγχο των πράξεων των ατόμων με απώτερο σκοπό την επίτευξη της μέγιστης δυνατής αποτελεσματικότητας και απόδοσης.

Ο έλεγχος στην περίπτωση των οργανισμών που υιοθετούν τη συγκεκριμένη θεωρία για τη δράση τους, είναι περίπου συνυφασμένος με την έννοια της απαγόρευσης ορισμένων πράξεων με τέτοιο τρόπο ώστε ο έλεγχος ενός ατόμου ή μιας ομάδας ατόμων να οδηγεί στην ελευθερία ενός άλλου ατόμου ή μιας άλλης ομάδας ατόμων με αποτέλεσμα την επίτευξη μεγαλύτερων κερδών .

Σύμφωνα με τους Commons (1931)⁸ και Brunsson (1999)⁹, οι οργανισμοί που υιοθετούν τρόπους δράσης σαν τους προαναφερθέντες, εμφανίζουν έντονη την ανάγκη για μείωση της αβεβαιότητας με την καθιέρωση μιας σταθερής δομής όσον αφορά στην ανθρώπινη αλληλεπίδραση.

Βασικό χαρακτηριστικό οργανισμών τέτοιου είδους, είναι η τυποποίηση των διαδικασιών που επηρεάζουν τη συμπεριφορά και η ύπαρξη συμβάσεων εργασίας, συμφωνιών απόδοσης και άλλων μέσων που σχετίζονται με την απασχόληση και θεωρούνται χρήσιμες πτυχές της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων .

1.4.5 Θεωρία του κόστους των συναλλαγών

Η συγκεκριμένη θεωρία λαμβάνει υπόψη κύρια την παράμετρο του κόστους των συναλλαγών σε μια εταιρία ή έναν οργανισμό και επομένως αποτελεί θεωρία που εκλαμβάνει και αναλύει τα γεγονότα από καθαρά οικονομική σκοπιά.

Η θέση της συγκεκριμένης θεώρησης είναι ότι μια εταιρία θα αναπτυχθεί και θα αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό, αν τα κόστη που σχετίζονται με την παράμετρο των ανθρώπινων πόρων και τις μεταβολές που πρέπει να λάβουν χώρα σε σχέση με αυτή την κατηγορία πόρων, είναι μικρότερα σε σύγκριση με τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών¹⁰.

⁸ Commons, R., (1931), *Institutions and transaction costs*, Chicago: Chicago printing press.

⁹ Brunsson, N. (1999), *Standardisation as Institutionalisation*, Oslo: Scandinavian University Press.

¹⁰ Williamson, O.E. (1998), *Transaction Costs Economics. How it Works, Where it is Headed*. The Economist.

Τα συγκεκριμένα κόστη αναφέρονται ως επί το πλείστον σε κόστη γραφειοκρατικών διαδικασιών και σε κόστη για την εκτέλεση συμβάσεων εργασίας τα οποία σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, αν οδηγούν σε αυξημένες τιμές, θα πρέπει άμεσα να μειωθούν.

1.4.6 Θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος

Ο κύριος εμπνευστής της θεωρίας του συγκριτικού πλεονεκτήματος είναι ο οικονομολόγος David Ricardo ο οποίος μίλησε για την εξειδίκευση και τον καταμερισμό της εργασίας που πρέπει να υφίσταται μεταξύ των εθνών και μεταξύ των επιχειρήσεων σε διεθνές επίπεδο.

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία, τα έθνη θα πρέπει να παράγουν προϊόντα στα οποία έχουν συγκριτικό εγχώριο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών¹¹.

Υπό αυτό το πρίσμα, οι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρωθούν στην ενίσχυση της πλεονεκτημάτων που απορρέουν από τις εσωτερικές διεργασίες και δράσεις προκειμένου να έχουν περισσότερα πλεονεκτήματα σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους και με αυτό τον τρόπο να μειώσουν το κόστος παραγωγής και διανομής ανά μονάδα.

Επιπρόσθετο αποτέλεσμα από την υιοθέτηση μιας τέτοιας στάσης σύμφωνα πάντα με τη θεωρία διαπραγμάτευσης, θα είναι η παραγωγή φθηνότερων και ποιοτικότερων προϊόντων με ταυτόχρονα μεγαλύτερη ικανοποίηση του πελάτη.

¹¹ Ricardo, D. (1891), *Principles of Political Economy and Taxation*. London: G. Bell.

1.4.7 Θεωρία του ευρύτερου συστήματος

Είναι προφανές, πως κανένας οργανισμός δεν μπορεί να επιβιώσει χωρίς να αλληλεπιδρά με το εξωτερικό του περιβάλλον. Αυτή είναι και η βασική αρχή που πρεσβεύει η συγκεκριμένη θεωρία¹².

Ένας υγιής οργανισμός, θα πρέπει να αναλύει το εξωτερικό του περιβάλλον, να δέχεται εισροές από αυτό, να τις επεξεργάζεται και τα αποτελέσματα από την εν λόγω επεξεργασία να επιστρέφουν ξανά στο περιβάλλον για να αποτελέσουν την πρώτη ύλη για επεξεργασία από κάποιον άλλο φορέα.

Επίσης, σύμφωνα με τη θεωρία του ευρύτερου συστήματος, οι οργανισμοί για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, θα πρέπει να χρησιμοποιούν τα καταλληλότερα κάθε φορά εργαλεία και μεθόδους.

Η εξέλιξη της τεχνολογίας, της επιστημονικής γνώσης και των εργαλείων ανάλυσης, οδηγούν συνεχώς σε νέες επιστημονικές προσεγγίσεις και μεθόδους για την ανάλυση παραμέτρων όπως είναι το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

Σήμερα, την πιο διαδεδομένη μέθοδο για την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος μιας εταιρίας αποτελεί η λεγόμενη ανάλυση PEST-DG¹³.

Με τη βοήθεια της εν λόγω μεθόδου, προσδιορίζονται και καταγράφονται τα στοιχεία εκείνα που συνθέτουν τα επιμέρους

¹² Robbins, S. (1990), *Organization Theory. Structure, Design and Applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

¹³ Δρόσος Δ., (2010), *Εσωτερικό και Εξωτερικό Περιβάλλον, Σημειώσεις μαθήματος*, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

χαρακτηριστικά του ευρύτερου μακρο-περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δρα η εταιρία διαπραγμάτευσης και σχετίζονται κύρια με οικονομικές, πολιτικές, τεχνολογικές και πολιτικές παραμέτρους.

Η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος, αποτελεί σήμερα παράγοντα μείζονος σημασίας για τη διαμόρφωση της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί στα πλαίσια μιας εταιρίας αλλά και της διαδικασίας με την οποία αυτή θα διοικήσει τους ανθρώπινους πόρους της.

Η ακόλουθη μήτρα περιλαμβάνει τις σημαντικότερες συνιστώσες του οικονομικού, τεχνολογικού, πολιτικο-νομικού, κοινωνικο-πολιτιστικού, δημογραφικού και παγκόσμιου περιβάλλοντος που πρέπει να ληφθούν υπόψη σε μια ανάλυση PEST-DG.

Πίνακας 1

Για τη μελέτη των διαστάσεων του Ευρύτερου-Μάκρο Περιβάλλοντος χρησιμοποιείται η ανάλυση PEST-DG:

Ανάλυση PEST-DG

*- Political
- Economic
- Technological
- Social
- Demographic
- Global*

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
• Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν • Επιτόκιο • Προσφορά χρήματος • Πληθωριστικές τάσεις • Επίπεδο ανεργίας • Έλεγχοι μισθών / τιμών	• Εθνική δαπάνη για έρευνα και ανάπτυξη • Δαπάνη της βιομηχανίας για έρευνα και ανάπτυξη • Εστίαση τεχνολογικών προσπαθειών
ΠΟΛΙΤΙΚΟ-ΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ-ΠΟΛΙΤΙΣΤΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
• Νομοθεσία κατά μονοπωλίων • Νόμοι για την προστασία του περιβάλλοντος • Κυβερνητική σταθερότητα • Κανονισμοί εξωτερικού εμπορίου • Κίνητρα για προσλήψεις	• Αλλαγές στον τρόπο ζωής • Δραστηριοποίηση καταναλωτών • Μετακίνηση του πληθυσμού • Καριέρα
ΔΗΜΟΓΡΑΦΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	ΠΑΓΚΟΣΜΙΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ
• Ρυθμός αύξησης πληθυσμού • Κατανομή πληθυσμού κατά ηλικία • Ρυθμός γεννήσεων • Εκτιμώμενη μέση διάρκεια ζωής	• Νέες διεθνείς αγορές • Υφιστάμενες αγορές που αλλάζουν • Διεθνή πολιτικά δρώμενα • Διεθνή χαρακτηριστικά αγορών

Πίνακας 1. Πίνακας ανάλυσης PEST-DG.

Επίσης, σημαντικό κομμάτι αλληλεπίδρασης για μια εταιρία αποτελούν οι ίδιοι οι πελάτες – στόχος. Οι πελάτες μέσω των απαιτήσεών που προβάλλουν σε σχέση με τις βασικές παραμέτρους του κόστους, της ποιότητας και της αισθητικής, ουσιαστικά στέλνουν μηνύματα τα οποία μια ικανή εταιρία θα πρέπει να συλλάβει.

Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί θεωρούνται ως συστήματα με συστατικά και εξαρτήματα που σχετίζονται μεταξύ τους και διασυνδέονται με τέτοιο τρόπο ώστε η αστοχία ενός στοιχείου να οδηγεί στην αποτυχία και ενός άλλου.

Η συστημική προσέγγιση για την κατανόηση των οργανισμών, θεωρεί το τμήμα ανθρώπινων πόρων ως το βασικότερο συστατικό του συστήματος του οργανισμού κάτι βέβαια το οποίο φαντάζει απολύτως λογικό αν λάβουμε υπόψη πως ο άνθρωπος παράγοντας δρα σημαντικά σε όλα τα τμήματα ενός οργανισμού.

Για παράδειγμα, αν ένας οργανισμός κάνει ένα λάθος με τη στρατηγική προσλήψεων, αυτό θα έχει αρνητικές συνέπειες για ολόκληρο τον οργανισμό.

Ομοίως, εάν στο στάδιο της εισροής πληροφοριών από το εξωτερικό περιβάλλον, οι άνθρωποι πόροι δε δράσουν κατά το βέλτιστο δυνατό τρόπο, τα αποτελέσματα θα είναι εμφανή τόσο στην ποιότητα όσο και την τιμή των αγαθών και των υπηρεσιών

Πιο συγκεκριμένα, κακή αντίληψη του εξωτερικού περιβάλλοντος, μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένες πωλήσεις ή πωλήσεις σε διαφορετικό επίπεδο τιμών από το βέλτιστο. Άλλωστε δεν πρέπει να ξεχνάμε, ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εταιριών αποτελεί φορείς κερδοσκοπικού χαρακτήρα που κινούνται με αποκλειστικό γνώμονα την παραγωγή όσο το δυνατόν μεγαλύτερης κερδοφορίας.

1.4.8 Θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου

Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου¹⁴, αποτελεί σήμερα μια από τις πιο βασικές θεωρίες ανάπτυξης του ανθρώπινου

¹⁴ Becker, D. (1964), *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press.

δυναμικού μιας και εστιάζει στην ανάγκη για συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση των εργαζομένων προκειμένου μια επιχείρηση να είναι συνεχώς ανταγωνιστική και εξελίξιμη.

Η συγκεκριμένη θεωρία, ήρθε να αλλάξει την αντίληψη που επικρατούσε ότι η ανάπτυξη και η εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν κόστη για έναν οργανισμό τα οποία πρέπει να ελαχιστοποιηθούν και κατέδειξε το γεγονός ότι οι εν λόγω διαδικασίες δεν αποτελούν κόστη αλλά επιστρεφόμενες επενδύσεις η οποίες θα πρέπει να αποτελούν βασική μέριμνα του προϋπολογισμού και της διάθεσης κεφαλαίου κάθε εταιρίας

Ενδεικτικό παράδειγμα επιτυχημένης υιοθέτησης της εν λόγω θεωρίας αποτέλεσαν οι ασιατικές χώρες, ένας από τους βασικότερους λόγους για την ταχεία ανάπτυξη των οποίων στη δεκαετία του 1970 και του '80 ήταν οι υψηλές επενδύσεις σε ανθρώπινο κεφάλαιο¹⁵.

1.4.9 Θεωρία του απροόπτου

Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη θεωρία¹⁶, εφόσον ένας οργανισμός λειτουργεί και παράγει σε ένα πολύπλοκο περιβάλλον, οι διαχειριστές πρέπει να υιοθετήσουν συγκεκριμένες στρατηγικές που θα μεγιστοποιούν τα κέρδη και θα ελαχιστοποιούν τους κινδύνους που ανακύπτουν από το περιβάλλον.

¹⁵Robert, B. (1991), *Economic Growth in Cross Section of Countries*, Quarterly Journal of Economics.

¹⁶ Peters, T.J & R.H. Waterman (1982), *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.

Σύμφωνα με αυτή τη διατύπωση, βασική θέση της θεωρίας αυτής είναι ότι, δεν υπάρχει μια και μόνο βέλτιστη στρατηγική για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε εταιρίες, αλλά η υιοθέτηση της κατάλληλης κάθε φορά στρατηγικής, θα πρέπει να γίνεται με γνώμονα τις πληροφορίες που θα αντλεί η εταιρία από το περιβάλλον, διαδικασία η οποία ουσιαστικά θα «υπαγορεύει» τις βέλτιστες στρατηγικές, πολιτικές, τους στόχους και τις δραστηριότητες του ανθρώπινου δυναμικού.

1.4.10 Θεωρία της οργανωσιακής αλλαγής

Σύμφωνα με τη θεωρία της οργανωσιακής αλλαγής (Gareth, 2008), η οργανωτική αλλαγή ορίζεται ως η βέλτιστη διαδικασία για το πέρασμα μιας εταιρίας από την σημερινή κατάσταση σε κάποια επιθυμητή μελλοντική κατάσταση με σκοπό την αύξηση της παραγωγικότητας.

Οι οργανισμοί αλλάζουν συνεχώς ανάλογα με τις εξελίξεις που λαμβάνουν χώρα στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον. Οι εξελίξεις αυτές επηρεάζουν διάφορες πτυχές της διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων και σαν αντίδραση σε αυτή τη νέα κατάσταση, οι οργανισμοί θα πρέπει να καταφεύγουν σε αλλαγές όσον αφορά στην οργανωτική τους δομή, στο σχεδιασμό των θέσεων εργασίας και στις διαδικασίες πρόσληψης, αξιοποίησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού.

Επιπρόσθετα, η θεωρία της οργανωτικής αλλαγής, προτείνει τη βελτίωση των οργανωτικών δομών και της απόδοσης των εργαζομένων με τη χρήση των καταλληλότερων διαγνωστικών

εργαλείων για την ανάπτυξη των καταλληλότερων στρατηγικών για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων.

1.4.11 Θεωρία της οργανωσιακής μάθησης

Η παγκοσμιοποίηση που έχει λάβει χώρα και έχει εκδηλωθεί με ραγδαίο ρυθμό τις τελευταίες κυρίως δεκαετίες, έχει αλλάξει και τον τρόπο διοχέτευσης της γνώσης.

Αυτή η διαμορφωθείσα κατάσταση, αποτελεί και τη βάση της θεωρίας της οργανωσιακής μάθησης σύμφωνα με την οποία, αυτό που έχει σημασία σήμερα για μια εταιρία προκειμένου να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα σε σχέση με τον ανταγωνισμό είναι η ικανότητα της να αφομοιώνει την αναδυόμενη γνώση πιο γρήγορα από τους άλλους (Agyris & Schoen, 1978).

Η εν λόγω θεωρία τονίζει τη σημασία της μάθησης τόσο για τα άτομα όσο και για τις ομάδες σε έναν οργανισμό με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός κοινού οράματος και μιας κοινής στρατηγικής για την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων

Ως εκ τούτου, η κακή οργανωτική μάθηση οδηγεί σε κακή οργανωτική προσαρμογή στο περιβάλλον και λιγότερη ανταγωνιστικότητα, η οποία οδηγεί αναπόφευκτα στην τελική κατάρρευση.

Ένας συγκεντρωτικός πίνακας των θεωριών που σχετίζονται με τη διοίκηση ανθρώπινων πόρων είναι ο ακόλουθος.

Πίνακας 2. Θεωρίες ανθρώπινων πόρων¹⁷

Theories	Human resource lessons/Assumptions/Implications
Resource dependency theory	- Scarcities of resources determine policies and procedures to be adopted by organisations. - Employees are scarce resources, which should be carefully managed.
Competitive advantage theory	- Organisations should capitalise on competitive advantage it has over other organisations - An employee is a rare resource, immutable, non-substitutable, and valuable - In order to gain from competitive advantage, there should be creation and support of organisational culture that ensures effective management of training and performance management functions.
Institutional theory	- Organisational norms, values, attitudes and myths are the sources of organisational failure or success - These need be rationalised in order to ensure effectiveness.
Agency theory	- The employer and employee have a principal-agent relationship. - As there may be disagreement between the two, legal implications have to be carefully considered and, if possible, litigation should be avoided.
General systems theory	- Organisations are complex systems. - Human resource management is a sub system - Failure/success of each component will have overreaching impact to the organisation.
Human capital theory	- It is an economic approach – people are valuable assets. - Invest in people as one does in other assets e.g. machinery.
Organisational life cycle theory	- Organisation grows in stages. Start up, growth, maturity, decline and revival. - Manage human resources according to the stage of growth of the organisation.
Role behaviour theory	- The means used by an organisation to send role information determines role response (behaviour). - Human resource management should focus on improving the role information for employees.
Organisational change theory	- Organisations pass through different forms, levels of quality, and states over time - Human resource management should ensure congruence between stated goals, changes, and performance.
Transaction cost theory	- It is an economic point of view of governance structures in business transactions. - It considers costs of establishment, monitoring, evaluation, and enforcement of exchanges (contracts). - Since managers have limited information for decision making (bounded rationality) before transactions, there must be measures to reduce risks. - Managers should seek opportunities to be used by employees. - Human resource management should minimise loopholes in employment relationships like reviewing contracts, monitor, and ensure compliance to set objectives, targets and standards.
Strategic contingency theory	- Organisations have several strategic typologies to adopt. - The choice of typology depends on organisational environment. - Human resource management should depend on a particular typology chosen.
Organisational learning theory	- The success of an organisation depends on ability to learn - Employees prior knowledge facilitates learning and application of new related learning - Human resource management should facilitate continuous learning

¹⁷ Schuler, R. S. (2000), *The Internationalization of Human Resources Management*, Journal of International Management.

1.5 ΒΑΣΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ

Το βασικό μοντέλο στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων που έχει επικρατήσει σήμερα περιλαμβάνει δέκα βασικά πεδία διαπραγμάτευσης που σχετίζονται με¹⁸:

- Την εξασφάλιση πρόσθετης αξίας.
- Τη δέσμευση των διαχειριστών και των εργαζομένων.
- Την αποτελεσματικότερη επικοινωνία.
- Την αποκέντρωση.
- Τη δημιουργικότητα και την καινοτομία.
- Την ευελιξία και την υιοθέτηση δράσεων.
- Την εμμονή με την ποιότητα.
- Τη στρατηγική ολοκλήρωση.
- Την υποστήριξη του προσωπικού και τέλος
- Τη θεώρηση των εργαζομένων ως περιουσιακό στοιχείο.

Το εν λόγω μοντέλο, είναι φανερό και φυσικό παράλληλα πως στηρίζεται σε σημαντικό βαθμό στις φιλοσοφίες ανθρώπινων πόρων που αναπτύχθηκαν προηγουμένως.

Λειτουργώντας συνδυαστικά με βάση και την ανάλυση που έχει λάβει χώρα μέχρι τώρα, εύκολα καταλαβαίνει κανείς πως τα δέκα αυτά σημεία που πραγματεύεται το μοντέλο στρατηγικής

¹⁸Hendry, C. (1995), *Human Resource Management. A Strategic Approach to Employment*. London: Butterworth – Heinemann Ltd.

διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, αποτελούν τα σημεία κλειδιά για την ορθότερη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε μια εταιρία.

Η σχηματική απεικόνιση του εν λόγω μοντέλου, ακολουθεί στο επόμενο σχήμα.

Σχήμα 1.



Σχήμα 1. Βασικό μοντέλο στρατηγικής διαχείρισης ανθρώπινων πόρων¹⁹

¹⁹ Hendry, C. (1995), *Human Resource Management. A Strategic Approach to Employment*. London: Butterworth – Heinemann Ltd.

1.5.1 Λήψη αποφάσεων με γνώμονα την πρόσθεση αξίας στην εταιρία

Οι αποφάσεις των «managers» σε σχέση με τον τρόπο διαχείρισης των ανθρώπινων πόρων θα πρέπει να λαμβάνονται πάντα με γνώμονα το πώς θα εξασφαλιστεί πρόσθετη αξία στην εταιρία, ενώ θα πρέπει να διακρίνονται από έντονη ευελιξία και προσαρμογή στις εκάστοτε συνθήκες.

Με άλλα λόγια, οι αποφάσεις και τα συστήματα που πρέπει να υιοθετεί κάθε φορά η εκάστοτε διοίκηση για τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων της, θα πρέπει να αποβλέπουν στο να αποφέρουν τη μέγιστη στρατηγική αξία στα άτομα, στις ομάδες ατόμων και γενικότερα στο σύνολο του οργανισμού με βάση πάντα και τις νόρμες που επιβάλλουν οι συνεχείς εξελίξεις και αλλαγές.

1.5.2 Στρατηγική ολοκλήρωση

Η στρατηγική όσον αφορά στη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων στα πλαίσια μιας εταιρίας δε θα πρέπει να δρα αυτόνομα, αλλά να αποτελεί μαζί με τις υπόλοιπες στρατηγικές των άλλων πεδίων αυτής ένα ενιαίο σύνολο που θα αποσκοπεί στην επίτευξη του μεγαλύτερου δυνατού κέρδους για την εταιρία.

1.5.3 Οι εργαζόμενοι έχουν τη μεγαλύτερη αξία

Όπως ήδη έχει ειπωθεί και νωρίτερα, μια εταιρία θα πρέπει να αντιληφθεί πως οι εργαζόμενοί της έχουν τη μεγαλύτερη αξία για αυτή και θα πρέπει να τους αντιμετωπίζει ως επένδυση και όχι ως κόστος προς εξάλειψη.

Οι εργαζόμενοι μιας εταιρίας είναι σε θέση να παράγουν προστιθέμενη αξία σε αυτή, και ένας βασικός ρόλος της διοίκησης είναι να καταφέρει να εξασφαλίσει αυτή την προστιθέμενη αξία μέσω της χρήσης των καταλληλότερων συστημάτων διαχείρισης της απόδοσης και μέσω υιοθέτησης κατάλληλων διαδικασιών ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού.

Η δημιουργία της κατάλληλης οργανωτικής δομής σε έναν οργανισμό αποτελεί τη σημαντικότερη στρατηγική κίνηση προκειμένου το ανθρώπινο δυναμικό να κατατμηθεί αποδοτικά στις κατάλληλες θέσεις προς επίτευξη του βέλτιστου αποτελέσματος

1.5.4 Έμφαση στην υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού

Σημαντική μέριμνα της διοίκησης θα πρέπει να αποτελεί η παροχή υποστήριξης προς τους εργαζόμενους προκειμένου αυτοί να νιώθουν ασφάλεια στην εργασία τους, να ταυτίζονται με αυτή, να την απολαμβάνουν και επομένως να παράγουν βέλτιστα για αυτή.

Ελκυστικά προγράμματα πρόνοιας αλλά και διαδικασίες καθοδήγησης αποτελούν τις σημαντικότερες τεχνικές που χρησιμοποιούν οι εταιρίες σήμερα προς αυτή την κατεύθυνση.

1.5.5 Ενδυνάμωση της διαχείρισης και της δέσμευσης των εργαζομένων

Και σε αυτό το πεδίο έχει γίνει αναφορά και προηγουμένως. Στρατηγικά τονίζεται η σημασία της δέσμευσης των εργαζομένων

σε σχέση με την αποστολή, το όραμα, τους στόχους και τις αξίες της εταιρίας στην οποία δρουν και παράγουν.

Από την πλευρά του μάνατζμεντ, τονίζεται ο σημαντικός ρόλος της διοίκησης προς αυτή την κατεύθυνση και το βασικό καθήκον αυτής να προκαλέσει και να ενθαρρύνει την εν λόγω δέσμευση.

Η κατανόηση και η δέσμευση των εργαζομένων σε σχέση με τη μελλοντική πορεία του οργανισμού και ο μελλοντικός προσανατολισμός αυτών στα πλαίσια του εν λόγω οργανισμού και σε πλήρη εναρμόνιση με τους στόχους και τις αξίες αυτού, αποτελούν σημαίνοντες παράγοντες επίτευξης παραγωγικότητας και αυξημένης αποδοτικότητας.

1.5.6 Αποτελεσματική επικοινωνία

Η στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων θεωρεί τη επικοινωνία ως ένα κρίσιμο παράγοντα αποτελεσματικότητας. Άλλωστε δεν είναι τυχαίο, ότι τα μεγαλύτερα προβλήματα απόδοσης παρατηρούνται εξαιτίας της ύπαρξης κακής επικοινωνίας.

Μια επικοινωνία θεωρείται επιτυχημένη όταν το μήνυμα που στέλνει ο πομπός λαμβάνεται από το δέκτη αυτούσια και κατανοητά.

Οι συχνές συναντήσεις με την ανώτατη διοίκηση, οι τμηματικές συναντήσεις καθώς και η ύπαρξη μιας σαφούς οργανωτικής δομής που καθορίζει επακριβώς τα επίπεδα επικοινωνίας, αποτελούν σήμερα τους πιο διαδεδομένους τρόπους για την εξασφάλιση μιας αποτελεσματικής επικοινωνίας.

1.5.7 Αποκέντρωση

Η σύγχρονη αντίληψη του στρατηγικής διοίκησης των ανθρώπινων πόρων επιτάσσει στη διαδικασία της επίλυσης των προβλημάτων και της λήψης αποφάσεων να συμμετέχουν όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και όχι μόνο η διοίκηση.

Με αυτό τον τρόπο, από τη μια μεριά ο εργαζόμενος νιώθει πιο ενεργό μέλος στην «κοινωνία» του οργανισμού και από την άλλη αποφορτίζει τη διοίκηση από τη διαδικασία πολλές φορές να επιλύει θέματα μικρότερης σημασίας σε βάρος σημαντικότερων θεμάτων όπως η σύναψη συμφωνίας με έναν ισχυρό πελάτη.

1.5.8 Ευελιξία

Η φύση του επιχειρηματικού περιβάλλοντος σήμερα, καθιστά δεδομένη για μια εταιρία που θέλει να είναι παραγωγική, την ικανότητα αυτή να μπορεί να ανταποκριθεί άμεσα στο ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον και να υιοθετεί δράσεις προς αυτή την κατεύθυνση.

Η χρήση κάθε χρονική στιγμή εξειδικευμένου προσωπικού και τεχνολογιών αιχμής αποτελούν συνήθως τους σημαντικότερους τρόπους με τους οποίους μια εταιρία εξασφαλίζει την εναρμόνισή της με την εξέλιξη.

1.5.9 Δημιουργικότητα και καινοτομία

Η στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων υποκινεί τους managers και τους εργαζόμενους να δουλεύουν μαζί

προκειμένου να παράγουν νέες ιδέες που θα οδηγήσουν σε νέους επιχειρηματικούς ορίζοντες.

Ιδίως σε περιόδους έντονης οικονομικής ύφεσης, η καινοτομία αποτελεί το καλύτερο μέσο για έξοδο από την κρίση.

1.5.10 Εμμονή με την ποιότητα

Στη γλώσσα της διοίκησης ολικής ποιότητας, η ποιότητα αντικατοπτρίζεται στα μάτια και στις επιταγές του πελάτη. Προκειμένου λοιπόν μια εταιρία να μπορεί να παράγει προϊόντα και να προσφέρει υπηρεσίες που θα ικανοποιούν το κοινό-στόχο, θα πρέπει να διαθέτει ένα δυναμικό, ευέλικτο και οξυδερκές ανθρώπινο δυναμικό που θα αντιλαμβάνεται έγκαιρα την τάση της αγοράς.

Αυτή ακριβώς την ανάγκη τονίζει και η στρατηγική διαχείριση των ανθρώπινων πόρων σε σχέση με την παράμετρο της ποιότητας.

1.6 ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Οι τέσσερις κύριες θεωρίες υποκίνησης που επηρεάζουν την σύγχρονη αντίληψη για την παρακίνηση του ανθρώπινου δυναμικού, είναι η θεωρία του Maslow, η θεωρία του Herzberg, η θεωρία του McClelland και η θεωρία του Vroom. Οι βασικές αρχές που πρεσβεύουν οι εν λόγω θεωρίες παρατίθενται αμέσως παρακάτω.

1.6.1 Η θεωρία του Maslow

Σύμφωνα με τον Maslow²⁰, οι μη ικανοποιημένες ανάγκες των εργαζομένων αποτελούν παράγοντες υποκίνησης. Τις ανάγκες αυτές, ο Maslow τις κατέταξε σε πέντε κατηγορίες.

Φυσιολογικές ανάγκες:

Αποτελούν τις ανάγκες επιβίωσης οι οποίες στην πλειονότητα των περιπτώσεων μπορούν να ικανοποιηθούν με έναν επαρκή μισθό.

Ανάγκες ασφαλείας:

Αποτελούν αποτέλεσμα της ανάγκης για αυτοσυντήρηση, με τις κυριότερες από αυτές να είναι: η ανάγκη για προσωπική και χρηματοοικονομική ασφάλεια που μπορεί να εξασφαλιστεί για παράδειγμα με την εξασφάλιση μιας μόνιμης θέσης και η ανάγκη για ύπαρξη ενός πέλους ασφαλείας στα αρνητικά συμβάντα της ζωής όπως τυχόν ασθένειες ή ατυχήματα, η οποία μπορεί να εξασφαλιστεί για παράδειγμα με μια επαρκή ασφαλιστική κάλυψη.

Κοινωνικές ανάγκες:

Συνδέονται με την έμφυτη ανάγκη του ανθρώπου για δημιουργία δεσμών φιλίας, για ένταξη σε ομάδες και γενικά για σύνδεση με άλλους ανθρώπους. Στο πλαίσιο ενός οργανισμού αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσω της ανάπτυξης κουλτούρας σε αυτόν.

Ανάγκη για αυτοεκτίμηση και αναγνώριση από τους άλλους:

²⁰Maslow A., (1943), *Theory of human motivation: Psychological Review*.

Σύμφωνα με αυτή την ανάγκη, το προσωπικό κάθε φορέα θα πρέπει να νιώθει ότι αναγνωρίζεται η προσπάθειά του στην εργασία. Στην περίπτωση των εργαζομένων, αυτή η αναγνώριση μπορεί να προέλθει κύρια από τον ίδιο το φορέα και συγκεκριμένα τόσο από τους ανώτερους στην ιεραρχική κλίμακα, όσο και από τους συνεργάτες.

Ανάγκη για αυτο-ολοκλήρωση και αυτο-ανάπτυξη:

Στηρίζεται στην έμφυτη ανάγκη του ανθρώπου να είναι το καλύτερο που μπορεί. Στην περίπτωση των εργαζομένων, αυτό μπορεί να γίνει με την παροχή δυνατοτήτων επαγγελματικής ανέλιξης μέσα σε ένα αξιοκρατικό περιβάλλον εργασίας και λήψης αποφάσεων.

1.6.2 Η θεωρία του Herzberg

Ο Herzberg²¹, εξέθεσε πέντε κύριους παράγοντες που καθορίζουν την ικανοποίηση στην εργασία. Αυτοί είναι: η επίτευξη, η αναγνώριση, η ίδια η εργασία, η ευθύνη και η προαγωγή.

Στην περίπτωση των εργαζόμενων, η εν λόγω θεωρία μπορεί να εφαρμοστεί με τη θέσπιση κάποιων προς επίτευξη στόχων από τη διοίκηση, με την αναγνώριση της επίτευξης, καθώς και με την παροχή κινήτρων ανέλιξης σε συνάρτηση πάντα με τα υπάρχοντα προσόντα και κλίσεις του καθενός.

²¹ Herzberg I. (1987), *One more time: How do you motivate employees?*, Harvard Business Review.

Να τονιστεί επιπρόσθετα, πως ο Herzberg εισήγαγε στη θεωρία του εκτός από τους παράγοντες κινήτρων και τους παράγοντες συντήρησης και υγιεινής. Τέτοιοι παράγοντες σύμφωνα με τον Herzberg μπορεί να είναι ένας καλός μισθός, οι καλές διαπροσωπικές σχέσεις, οι καλές και υγιεινές συνθήκες εργασίας καθώς και μια ισορροπημένη προσωπική ζωή. Οι εν λόγω παράγοντες βέβαια, δεν αποτελούν κίνητρα υψηλής στάθμης, αλλά χωρίς αυτά επικρατεί δυσαρέσκεια και αυξημένη αναστάτωση.

1.6.3 Η θεωρία του McClelland

Σύμφωνα με τη θεωρία του McClelland²², οι ανάγκες που οδηγούν στη δημιουργία κινήτρων κατηγοριοποιούνται σε τρεις κατηγορίες. Στην ανάγκη για επιτεύγματα, στην ανάγκη για εξουσία και στην ανάγκη για συναδελφικότητα.

Στο πλαίσιο ενός οργανισμού, η ανάγκη για επιτεύγματα μπορεί να πραγματοποιηθεί κυρίως σε επίπεδο προϊσταμένων τμημάτων μέσω επιτευγμάτων όπως για παράδειγμα επίτευξη πωλήσεων μεγαλύτερη των στόχων.

Η κάλυψη της ανάγκης για συναδελφικότητα, μπορεί να καλυφθεί με τη δημιουργία μιας νόρμας συμπεριφοράς μεταξύ των

²² MacClelland D.C., Atkinson J.W., Clark R.A., (1953), *The Achievement Motive*, Appleton Century Crofts, New York.

εργαζομένων με σεβασμό των ανωτέρων προς τους κατωτέρους, χωρίς βέβαια να παραβλέπονται τα προβλεπόμενα από την ιεραρχική διαβάθμιση.

Τέλος, η ανάγκη για εξουσία μπορεί να επιτευχθεί με τον εναλλάξ ορισμό των κατάλληλων ανάλογα με τα προσόντα προσώπων, στις κατάλληλες διοικητικές θέσεις.

1.6.4 Η θεωρία του Vroom

Τέλος, σύμφωνα με τον Vroom²³, οι μέθοδοι των Maslow και Herzberg δεν παρέχουν επαρκείς εξηγήσεις σχετικά με τις διαφορές μεταξύ των εργαζομένων όσον αφορά στους στόχους και στις προσδοκίες τους.

Έτσι, ο Vroom προχώρησε στη λεγόμενη «θεωρία της προσδοκίας» σύμφωνα με την οποία, τα άτομα μπορούν να προσδιορίσουν τους στόχους που θέλουν να επιτύχουν και να κάνουν ορθές και ρεαλιστικές εκτιμήσεις των πιθανοτήτων να τους πετύχουν.

Στα πλαίσια ενός οργανισμού, για να εφαρμοστεί η εν λόγω θεωρία θα πρέπει να υπάρχει ανώτερη διοίκηση υψηλών στόχων για να μπορεί να καθιερώσει ένα σύστημα λειτουργίας που θα στηρίζεται σε στόχους και σκοπούς προσδιορίζοντας το χώρο δράσης για κάθε εργαζόμενο. Βασική προϋπόθεση, αυτός ο χώρος δράσης να δίνει τη δυνατότητα στο εκάστοτε εργαζόμενο για την επίτευξη των προσωπικών του στόχων.

²³ Vroom V. H., (1990), *Motivation and Performance Appraisal*, Harvard Business School Press, Boston.

Με τον καθορισμό των στόχων και του χώρου δράσης, αυξάνεται η ελευθερία δράσης του κάθε εργαζόμενου, αλλά και εγκαθιδρύεται ταυτόχρονα ένα μέτρο μέτρησης της απόδοσης αυτού.

ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ

ΠΑΘΟΓΕΓΕΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΤΑΚΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΙΑΚΙΟΣΥΝΗΣ

1. ΓΕΝΙΚΑ

Τα Τακτικά Διοικητικά Δικαστήρια του πρώτου και του δεύτερου βαθμού αποτελούνται από τα παρακάτω δικαστήρια:

30 Πρωτοδικεία:

Αγρινίου, Αθηνών, Αλεξανδρούπολης, Βέροιας, Βόλου, Ηρακλείου, Θεσσαλονίκης, Ιωαννίνων, Καβάλας, Καλαμάτας, Κέρκυρας, Κοζάνης, Κομοτηνής, Κορίνθου, Λαμίας, Λάρισας, Λιβαδειάς, Μεσολογγίου, Μυτιλήνης, Ναυπλίου, Πατρών, Πειραιά, Πύργου, Ρόδου, Σερρών, Σύρου, Τρικάλων, Τρίπολης, Χαλκίδας και Χανίων.

9 Εφετεία:

Αθηνών, Θεσσαλονίκης, Ιωαννίνων, Κομοτηνής, Λάρισας, Πατρών, Πειραιά, Τρίπολης και Χανίων.

Υφίστανται πέντε (5) περιφέρειες Εφετείων στις οποίες υπάγονται τα επιμέρους κατά τόπον Πρωτοδικεία τόσο διοικητικά - οργανωτικά όσο βέβαια και από την πλευρά της προσβολής των αποφάσεων των Πρωτοδικείων στα αντίστοιχα Εφετεία. Έτσι στην Α' και Β' Περιφέρεια βρίσκεται το Διοικητικό Εφετείο στον έλεγχο του οποίου υπάγεται το Διοικητικό Πρωτοδικείο Αθηνών, στη Γ' Περιφέρεια βρίσκεται το Διοικητικό Εφετείο Πειραιώς στον έλεγχο του οποίου υπάγονται τα Διοικητικά Πρωτοδικεία Λαμίας, Λιβαδειάς, Μυτιλήνης, Πειραιώς, Ρόδου, Σύρου και Χαλκίδας και το Διοικητικό Εφετείο Χανίων στον έλεγχο του οποίου υπάγονται τα Διοικητικά Πρωτοδικεία Ηρακλείου και Χανίων, στη Δ'

Περιφέρεια βρίσκεται το Διοικητικό Εφετείο Ιωαννίνων στον έλεγχο του οποίου υπάγονται τα Διοικητικά Πρωτοδικεία Ιωαννίνων και Κέρκυρας, το Διοικητικό Εφετείο της Λάρισας στον έλεγχο του οποίου υπάγονται τα Διοικητικά Πρωτοδικεία Βόλου, Λάρισας και Τρικάλων, το Διοικητικό Εφετείο Πάτρας, στον έλεγχο του οποίου υπάγονται τα Διοικητικά Πρωτοδικεία Αγρινίου, Μεσολογγίου, Πάτρας και Πύργου, το Διοικητικό Εφετείο της Τρίπολης, στον έλεγχο του οποίου υπάγονται τα Διοικητικά Πρωτοδικεία Τρίπολης, Ναυπλίου και Κορίνθου και η Ε' Περιφέρεια στην οποία βρίσκεται το Διοικητικό Εφετείο Θεσσαλονίκης στον έλεγχο του οποίου υπάγονται το Διοικητικό Πρωτοδικείο Θεσσαλονίκης, Βέροιας, Κοζάνης και Σερρών και το Διοικητικό Εφετείο Κομοτηνής, στον έλεγχο του οποίου υπάγονται τα Διοικητικά Πρωτοδικεία Αλεξανδρούπολης, Καβάλας και Κομοτηνής.

2. Προβλήματα της Διοικητικής Δικαιοσύνης

Τα προβλήματα που καλείται σήμερα η Τακτική Διοικητική Δικαιοσύνη να αντιμετωπίσει είναι κατά βάση η ομολογουμένη καθυστέρηση απονομής της δικαιοσύνης και η έλλειψη αποδοχής αλλά και εμπιστοσύνης από την πλευρά της κοινωνίας.

2.1 Η καθυστέρηση

Το σοβαρότερο από τα προβλήματα της Τακτικής Διοικητικής Δικαιοσύνης είναι η καθυστέρηση απονομής της. Στα περισσότερα από τα δικαστήρια της χώρας, η καθυστέρηση έκδοσης απόφασης σε πρώτο βαθμό μπορεί να φτάνει κατά μέσο όρο τα 7 – 8 χρόνια. Αυτό αναλύεται ως εξής: αν για παράδειγμα

κάποιος διάδικος καταθέσει ένα δικόγραφο αγωγής ή προσφυγής το 2006, η υπόθεση του θα εκδικασθεί το 2013 - 2014. Από την στιγμή της εκδίκασης της υπόθεσης και της χρέωσης της σε συγκεκριμένο εισηγητή δικαστή, ο τελευταίος έχει την υποχρέωση να εκδώσει απόφαση επ' αυτής το μέγιστο μέσα σε οκτώ (8) μήνες. Ωστόσο, η υπερχρέωση των δικαστών αλλά πολλές φορές και το πρωτότυπο αλλά και σοβαρό των ζητημάτων που κάθε φορά ανακύπτουν οδηγεί σε υπέρβαση του οκταμήνου και σε εν τέλει σε έκδοση απόφασης, σε πρώτο βαθμό, συνολικά μετά από 8 - 9 χρόνια. Στη συνέχεια είναι δυνατό να ακολουθήσει και άσκηση έφεσης, οπότε εκεί η έκδοση απόφασης, σε δεύτερο βαθμό, μπορεί να φτάσει και τα 1-2 χρόνια.

2.1.1. Αίτια

2.1.1.α Έλλειψη δικαστικών λειτουργών και υπαλλήλων

Καθένα από τα παραπάνω αναφερόμενα Δικαστήρια έχει συγκεκριμένο αριθμό οργανικών θέσεων δικαστικών λειτουργών και υπαλλήλων ο οποίος προβλέπεται σε διάταξη νόμου, που έχει κάθε φορά τη μορφή Κανονισμού για έκαστο των Δικαστηρίων, ο οποίος και τα διέπει.

Οι οργανικές αυτές θέσεις κυρίως, των δικαστικών λειτουργών σπανίως καλύπτονται έστω και τυπικά, με αποτέλεσμα τα κενά αυτών να είναι τις περισσότερες φορές περισσότερα από τους υπηρετούντες δικαστικούς λειτουργούς. Αυτό εν ολίγοις σημαίνει ότι, μπορεί ένα Δικαστήριο να προβλέπει, για παράδειγμα, πέντε οργανικές θέσεις δικαστικών λειτουργών εκ των οποίων να καλύπτονται οι τρεις και άρα να απομένουν δύο κένες οργανικές θέσεις, που όμως και από τις καλυπτόμενες

οργανικές θέσεις να υφίστανται κενά λόγω εγκυμοσύνης ή αναρρωτικών ή εκπαιδευτικών αδειών δικαστικών λειτουργών. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι τα περισσότερα από τα Δικαστήρια της Χώρας είναι κατά το πλείστον υποστελεχωμένα χωρίς τη δυνατότητα κάλυψης των ως άνω κενών από έτερους δικαστικούς λειτουργούς ετέρων πλησιόχωρων δικαστηρίων.

Εξάλλου, η έλλειψη αντίστοιχης στελέχωσης των δικαστηρίων και από δικαστικούς υπαλλήλους οδηγεί αρκετές φορές σε πλήρες αδιέξοδο. Μεταθέσεις, αποσπάσεις, συνταξιοδοτήσεις και διαθεσιμότητα είναι οι λόγοι της υποστελέχωσης των δικαστηρίων από δικαστικούς υπαλλήλους. Αυτό λοιπόν, οδηγεί αναπόδραστα στην κατ' επέκταση υπερφόρτωση των δικαστικών λειτουργών και με γραμματειακής φύσης καθήκοντα, τα οποία οδηγούν σε καθυστέρηση έκδοσης και γι' αυτό το λόγο αποφάσεων.

Η ως άνω περιγραφόμενη κατάσταση, σε συνδυασμό με την παντελή έλλειψη πρόσληψης νέων δικαστικών λειτουργών από την πλευρά της πολιτείας στα γενικότερα πλαίσια της δημοσιονομικής κρίσης, αποτελούν έναν από τους παράγοντες της καθυστέρησης απονομής δικαιοσύνης.

2.1.1.β Έλλειψη μηχανογράφησης

Ένα επίσης, σημαντικό πρόβλημα που επιδεινώνει την καθυστέρηση έκδοσης δικαστικών αποφάσεων, είναι και η παντελής έλλειψη, σε κάποια δικαστήρια, οποιουδήποτε είδους μηχανογράφησης. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι ορισμένες φορές καθίσταται αρκετά χρονοβόρος διαδικασία τόσο η κατάθεση δικογράφων, η αναζήτηση παλαιότερων αποφάσεων και η

παρακολούθηση της πορείας κάποιας υπόθεσης, σε τέτοιο βαθμό που να απαιτούνται δυστυχώς υπέρμετρα και υπερβολικά περισσότερες ώρες και διαδικασίες. Η ύπαρξη μηχανογράφησης καθίσταται αναγκαία στη σημερινή εποχή της τεχνολογίας και απαραίτητη για την επίτευξη αποτελεσμάτων ταχύτερης απονομής δικαιοσύνης.

2.1.1.γ Ψήφιση φορολογικών και ασφαλιστικών νομοσχεδίων

Μετά την ένταξη της χώρας στο μηχανισμό στήριξης, την έκδοση των τριών Μνημονίων και την κατ' επέκταση έκδοση αντίστοιχων νομοθετημάτων σε συμμόρφωση προς τις επιταγές αυτών των Μνημονίων, ακολούθησε μια υπερβολική αύξηση της εισαγωγής δικογράφων στα Διοικητικά Πρωτοδικεία της Χώρας. Έκτακτη εισφορά, τέλος ακίνητης περιουσίας, τέλος επιτηδευματιών, καταργήσεις παροχών Ε.Ο.Π.Υ.Υ., διακοπή χορηγήσεως συντάξεων αναπηρίας και κοινωνικοασφαλιστικών παροχών, αποτελούν μερικά μόνο από τα αίτια της αθρόας εισαγωγής δικογράφων προκειμένου να επιλυθούν τα πρωτόγνωρα για τα ελληνικά δεδομένα νομικά ζητήματα. Η αθρόα αυτή ψήφιση φορολογικών και κοινωνικοασφαλιστικών νομοσχεδίων είχε ως άμεση απόρροια να στρέφονται οι φορολογούμενοι αλλά και οι ασφαλισμένοι στα Τακτικά Διοικητικά Δικαστήρια προκειμένου να επιτύχουν την ακύρωση πράξεων της διοίκησης που κατά τους ισχυρισμούς τους στηρίζονται σε αντισυνταγματικούς νόμους.

Στην προσπάθεια ιεράρχησης από πλευράς σπουδαιότητας των παραπάνω αιτίων, θα μπορούσε εύκολα κανείς να υποστηρίξει

ότι η μαζική κατάθεση δικογράφων αποτελεί ενδεχομένως τη σημαντικότερη αιτία καθυστέρησης απονομής της δικαιοσύνης.

2.1.2 Αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων

Στην προσπάθεια επίλυσης αυτών των προβλημάτων, η πολιτεία και συγκεκριμένα το Υπουργείο Δικαιοσύνης έχει καταβάλει τα τελευταία χρόνια σημαντικές προσπάθειες προκειμένου να αντιμετωπίσει το πρόβλημα της καθυστέρησης.

Κάποιοι ελάχιστοι παραπάνω διορισμοί δικαστικών λειτουργών, μεταθέσεις και μετατάξεις υπαλλήλων του ευρύτερου δημόσιου τομέα αλλά και φορέων που καταργήθηκαν, όπως για παράδειγμα των υπαλλήλων της Ολυμπιακής, σε γραμματείες δικαστηρίων αλλά και πρωτότυποι θεσμοί πιλοτικών δικών είναι κάποιες από τις προσπάθειες για τη μείωση του χρόνου της καθυστέρησης της απονομής της δικαιοσύνης.

Συγκεκριμένα, ο θεσμός της πιλοτικής δίκης, ο οποίος θεσπίστηκε το πρώτον με το ν. 3900/2010, αφορά στην επίλυση ζητημάτων που άπτονται ζητημάτων συνταγματικής ή αντισυνταγματικής υφής. Έτσι, για παράδειγμα, όταν κατατέθηκαν στα Διοικητικά Πρωτοδικεία προσφυγές για την έκτακτη εισφορά, τα Πρωτοδικεία, στα πλαίσια της πιλοτικής δίκης, απέστειλαν στο Συμβούλιο της Επικρατείας προδικαστικό ερώτημα, προκειμένου αυτό να αποφανθεί αυθεντικά σχετικά με το αν η επιβολή της έκτακτης εισφοράς είναι ή όχι σύμφωνη με το Σύνταγμα και τη φοροδοτική ικανότητα των φορολογουμένων εις βάρος των οποίων επιβλήθηκε. Ο αριθμός των δικογράφων που είχαν κατατεθεί ήταν σημαντικός και επίλυση του ζητήματος από το Συμβούλιο της Επικρατείας θα οδηγούσε σε ταχύτατη

αντίστοιχη έκδοση των αποφάσεων από τα Διοικητικά Πρωτοδικεία. Πράγματι, μετά την έκδοση της αποφάσεως από το Συμβούλιο της Επικρατείας και την κρίση περί της συνταγματικότητας της επιβολής της έκτακτης εισφοράς, τα Διοικητικά Πρωτοδικεία προχώρησαν μέσα από μια κατά προτεραιότητα και ταχύτατη διαδικασία στην μαζική έκδοση αποφάσεων που αφορούσαν σε αυτή μειώνοντας κατ' αυτόν τον τρόπο την εκκρεμότητα των αποφάσεων αυτών.

Στην αρμοδιότητα των Διοικητικών Πρωτοδικείων υπάγονται επίσης, διαφορές που αφορούν στους αλλοδαπούς, ήτοι ανακλήσεις αδειών παραμονής, μη χορηγήσεις αδειών παραμονής, αντιρρήσεις κατά της κράτησης αλλοδαπών, μη χορηγήσεις Ειδικών Δελτίων Ταυτότητας Ομογενών (Ε.Δ.Τ.Ο.) και στο Διοικητικό Εφετείο απορρίψεις αιτημάτων χορήγησης ασύλου. Στην πράξη, παρουσιαζόταν το εξής φαινόμενο: ενώ κατατίθεντο πολλές αιτήσεις ακυρώσεως στο Δικαστήριο, κατά την ημέρα εκδίκασης της υποθέσεως στο ακροατήριο, ουδείς παρίαστατο για λογαριασμό του αλλοδαπού, με αποτέλεσμα οι υποθέσεις αυτές να απορρίπτονται ως ανομιμοποίητες. Επειδή, δε, η κατάσταση αυτή αποτελούσε μόνιμο φαινόμενο και τα Δικαστήρια παρουσίαζαν εικόνα μεγάλης εκκρεμότητας λόγω της αθρόας εισαγωγής και κατάθεσης δικογράφων που αφορούσαν στις υποθέσεις αυτές, προωθήθηκε μια νομοθετική ρύθμιση για τη ρύθμιση αυτών των υποθέσεων. Έτσι, με το άρθρο 8 παρ. 6 του ν. 4198/2013 (Φ.Ε.Κ. Α'215/11-10-2013) ορίστηκε ότι, δίκες που αφορούν τις διαφορές που ορίζονται στο άρθρο 15 του ν. 3068/2002, ήτοι διαφορές που αφορούν σε αλλοδαπούς, καταργούνται εκτός αν ο φερόμενος ως

πληρεξούσιος του αλλοδαπού και κατ' εντολήν του, δηλώσει στη Γραματεία του Δικαστηρίου ότι επιθυμεί να συνεχιστεί η εκδίκαση της υποθέσεώς του.

Με τη ρύθμιση αυτή, που εντός των ημερών θα τεθεί σε εφαρμογή, προβλέπεται η κατάργηση μεγάλου όγκου εκκρεμών δικών που ήχθησαν ενώπιον των Διοικητικών Δικαστηρίων και περαιτέρω, η αποσυμφόρηση των Δικαστηρίων από τις υποθέσεις αυτές. Αδιάφορο είναι για την παρούσα μελέτη η συνταγματικότητα ή μη της διατάξεως αυτής σχετικά με το συνταγματικά κατοχυρωμένο δικαίωμα δικαστικής προστασίας.

Τέλος, μια προσπάθεια να επιταχυνθεί η απονομή της δικαιοσύνης, συνίστατο και στην αυξημένη της καθ' ύλην αρμοδιότητας του Μονομελούς. Αυτό πρακτικά κατήργησε την αρμοδιότητα της Τριμελούς Σύνθεσης κατ' αυτόν τον τρόπο: κάθε φορά που εισηγέτο προς εκδίκαση ενώπιον της Τριμελούς Συνθέσεως μια υπόθεση, ακολουθούσε στη συνέχεια διάσκεψη των δικαστών προκειμένου να ληφθεί απόφαση κατά πλειοψηφία και στη συνέχεια ο εισηγητής δικαστής προχωρούσε στην κατάθεση εισήγησης - απόφασης ενώπιον του Προέδρου της Τριμελούς Συνθέσεως και στη συνέχεια ο τελευταίος δημοσίευε την απόφαση σε δημόσια συνεδρίαση του Δικαστηρίου. Αυτό στην πράξη απαιτούσε πολύ ενδιάμεσο χρόνο για την έκδοση της απόφασης αφού μεσολαβούσε το χρονικό διάστημα της διάσκεψης και δημοσίευσης της απόφασης από τον Πρόεδρο. Αντίθετα, στις Μονομελείς Συνθέσεις πλέον, δεν υφίσταται στάδιο διασκέψεως αφού ο Δικαστής του Μονομελούς αποφαινεται μόνος του χωρίς να χρειάζεται να διαδραμεί χρόνος για τη διάσκεψη, οπότε με

αυτόν τον τρόπο οδηγούμαστε σε ταχύτερη έκδοση των αποφάσεων και εκδίκαση των υποθέσεων που έχουν συζητηθεί.

2.2 Έλλειψη εμπιστοσύνης και αποδοχής από την πλευρά της κοινωνίας

Η πρωτοφανής στα ελληνικά σύγχρονα χρονικά δημοσιονομική κρίση που διέπει τη χώρα, ήταν απολύτως φυσικό να έχει χτυπήσει και τον τομέα της Δικαιοσύνης.

Ο πολίτης, μην μπορώντας να αντιληφθεί όλες αυτές τις φορολογικές και κοινωνικοασφαλιστικές ρυθμίσεις που γι' αυτόν θεσπίζονται προκειμένου η χώρα να εξέλθει της δημοσιονομικής κρίσης, αντιδρά και αμφισβητεί τη νομιμότητα αλλά και τη συνταγματικότητα όλων αυτών των σκληρών, τις περισσότερες φορές, ρυθμίσεων.

Η αντίδραση του αυτή παίρνει τη μορφή της άσκησης ένδικων βοηθημάτων ενώπιον των Διοικητικών Δικαστηρίων, τα οποία κατακλύζονται καθημερινά από την κατάθεση δικογράφων για την επίλυση όλων αυτών των διαφορών.

Τα Διοικητικά Δικαστήρια ακολουθώντας εν πολλοίς τη νομολογία του Συμβουλίου της Επικρατείας, το οποίο δικάζει κατά το πλείστον στα πλαίσια του δικαίου της ανάγκης, απορρίπτει τα ως άνω ένδικα βοηθήματα, μην ικανοποιώντας κατ' αυτόν τον τρόπο το αίσθημα αδικίας που φαίνεται να διακατέχει τους πολίτες.

Η εμπιστοσύνη εξαφανίζεται ενώπιον των Διοικητικών Δικαστηρίων και η αξιοπιστία των δικαστικών λειτουργών κλονίζεται μέσα σε όλο αυτό το συνοθύλευμα καταστάσεων και

αντιδράσεων. Αποτέλεσμα αυτού είναι ο πολίτης να ταυτίζει τα δικαστήρια με την εκάστοτε κυβέρνηση, να θέτει τους δικαστές απέναντί του και ξεκινάει ένα πόλεμο με αυτούς όμοιο με αυτόν που ενδεχομένως έχει ξεκινήσει με την εκάστοτε νομοθετική και εκτελεστική εξουσία.

Η διοικητική δικαιοσύνη λοιπόν, πρέπει να ανακτήσει τη χαμένη εμπιστοσύνη των πολιτών, να πλησιάσει με κάθε τρόπο τον πολίτη προκειμένου αυτός να καταλάβει ότι η δικαστική εξουσία δε νομοθετεί αλλά αντίθετα ελέγχει τη νομοθετική και την εκτελεστική εξουσία, μη μπορώντας στα πλαίσια του δικαίου της ανάγκης τις περισσότερες φορές να κηρύξει νομούς αντισυνταγματικούς και να ακυρώσει διοικητικές φορολογικές ή κοινωνικοασφαλιστικές πράξεις που στηρίζονται σε αυτούς.

ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ

1. Εφαρμογή των αρχών του ΗΡ στα τακτικά διοικητικά δικαστήρια

Το Διοικητικό Πρωτοδικείο της Αθήνας, το μεγαλύτερο από τα Διοικητικά Δικαστήρια της χώρας, όπως και το Διοικητικό Εφετείο της Αθήνας, διοικείται από ένα αιρετό Τριμελές Συμβούλιο Διεύθυνσης, αποτελούμενο από εν ενεργεία δικαστικούς λειτουργούς. Τα δικαστήρια που βρίσκονται εκτός Αθηνών δε διαθέτουν Τριμελές Συμβούλιο Διοίκησης αλλά διοικούνται από τον αρχαιότερο εν ενεργεία υπηρετούντα στο εκάστοτε Δικαστήριο δικαστικό λειτουργό.

Τα παραπάνω Δικαστήρια διαθέτουν τμήματα, που δικάζουν σε διαφορετικές ημέρες και στα οποία υπηρετούν συγκεκριμένοι δικαστικοί λειτουργοί.

Τα «μεγάλα» αυτά Δικαστήρια της χώρας διαθέτουν επίσης, Διεύθυνση Γραμματείας, Τμήμα Διοίκησης Προσωπικού, Πρωτοκόλλου και Αλληλογραφίας, Πρωτοκόλλου Προσφυγών, Προσδιορισμού Φορολογικών Υποθέσεων, Ενδίκων Μέσων, Υποθέσεων του ν. 1406/1983, Αναστολών, Αλλοδαπών, Δημοσίευσης Αποφάσεων και Στατιστικών Στοιχείων, Καθαρογραφής Αποφάσεων, Αρχείου, Λογιστηρίου, Επιμελητών, Οργάνωσης Μεθόδων και Πληροφορικής, Βιβλιοθήκης και Νομολογίας, Γραφείο Δικηγορικού Συλόγου και Ένωσης Διοικητικών Δικαστών.

Όλες οι παραπάνω υπηρεσίες και τμήματα υφίστανται απαραίτητως και αναγκαίως και στα λοιπά δικαστήρια αλλά

υποστελεχωμένα και αποτελούμενα από λιγότερους δικαστικούς υπαλλήλους.

Όπως αναφέρθηκε ανωτέρω, υφίστανται κάποιες πολύ βασικές αρχές του HR που θα μπορούσαν μακροχρόνια να εφαρμοσθούν και στην τακτική διοικητική δικαιοσύνη, με απώτερο στόχο την βελτιστοποίηση και την επιτάχυνση της απονομής της δικαιοσύνης.

Οι αρχές που θα μπορούσαν να εφαρμοσθούν, αναλυόμενες είναι οι εξής:

1. Η αρχή της συνεχούς εκπαίδευσης

Η αρχή αυτή θα μπορούσε να εφαρμοσθεί και να επιφέρει θεαματικά αποτελέσματα σχετικά με την ταχύτητα απονομής της δικαιοσύνης. Έτσι, η παροχή στους δικαστικούς λειτουργούς της δυνατότητας παρακολούθησης εξειδικευμένων μεταπτυχικών προγραμμάτων θα μπορούσαν να προσφέρουν στους δικαστικούς λειτουργούς μεγαλύτερη ευχέρεια στο χειρισμό υποθέσεων με ειδικό αντικείμενο.

Για παράδειγμα, φορολογικές υποθέσεις μεγάλων ανωνύμων εταιρειών με ισολογισμούς που προσάγονται ενώπιον των εισηγητών δικαστών, θα μπορούσαν πολύ πιο άμεσα να διεκπεραιώνονται αν οι δικαστές αυτοί ήταν εξοικωμένοι με αυτά τα αντικείμενα και αν ενδεχομένως είχαν και σε θεωρητικό επίπεδο εξειδικευθεί στο «διάβασμα» αυτών των ισολογισμών. Πέραν δε των μεταπτυχιακών σπουδών θα μπορούσαν να εξειδικεύονται και μέσω της συνεχούς και συστηματικής παρακολούθησης σεμιναρίων που θα παρείχαν για παράδειγμα λογιστές ή οικονομολόγοι.

Εξάλλου, τα όλο και περισσότερα σύγχρονα αντικείμενα υποθέσεων που έχουν εισαχθεί ενώπιον των Διοικητικών Εφετείων και αφορούν σε ζητήματα τηλεπικοινωνιών και σύγχρονης τεχνολογίας, θα μπορούσαν να αντιμετωπίζονται με μεγαλύτερη ευκολία και ταχύτητα αν υπήρχε η δυνατότητα εκπαίδευσης και εξειδίκευσης των Εφετών από ειδήμονες και ειδικούς.

2. Η αρχή του προσανατολισμού

Η αρχή αυτή εφαρμόζεται στην τακτική διοικητική δικαιοσύνη εν πολλοίς, δια μέσου της επιλογής και εν συνεχεία πρόσληψης των δικαστικών λειτουργών της μέσω συγκεκριμένου συστήματος εξετάσεων, εκπαίδευσης στην Εθνική Σχολή Δικαστικών Λειτουργών και πρακτικής εξάσκησης στα Δικαστήρια.

Η επιλογή γίνεται με πολύ συγκεκριμένα κριτήρια, τα οποία αντικατοπτρίζουν τις ανάγκες σε ανθρώπινο δυναμικό αργότερα κατά την άσκηση των καθηκόντων.

3. Η αρχή της παροχής κινήτρων

Η αρχή αυτή ενδεχομένως και με όχι απόλυτη σιγουριά θα μπορούσε ενδεχομένως να οδηγήσει σε ταχύτερη απονομή της δικαιοσύνης και εξάλειψη της εκκρεμότητας, αν εφαρμοζόταν κάτω από πολύ συγκεκριμένες συνθήκες.

Αυτό σημαίνει ότι αν δίδονταν οικονομικά κίνητρα εξαρτώμενα από τον αριθμό των εκδιδόμενων αποφάσεων κατά δικαστή και φυσικά έχοντας μια πολύ συγκεκριμένη μισθολογική βάση, αυτό ενδεχομένως να οδηγούσε κάποιους δικαστικούς λειτουργούς στην έκδοση ολοένα και περισσότερων αποφάσεων.

Φυσικά, με την απαραίτητη προϋπόθεση ότι θα υπάρχει ένας συγκεκριμένος αριθμός αποφάσεων για συγκεκριμένο μισθό και από εκεί και πέρα όποιος δικαστικός λειτουργός επιθυμεί και δύναται να εκδώσει περισσότερες του προβλεπόμενου αριθμού υποθέσεων να υπάρχει η δυνατότητα καταβολής σε αυτόν περισσότερων μισθολογικών παροχών. Και αυτό μόνο με αυτήν την προϋπόθεση αυτή, διότι διαφορετικά μπορούμε πολύ εύκολα να οδηγηθούμε σε ποσοτικοποίηση της δικαιοσύνης, πράγμα που δεν επιθυμεί κανείς.

4. Η αρχή της βελτιστοποίησης

Και η αρχή θα μπορούσε να εφαρμοσθεί στη διοικητική δικαιοσύνη και γίνονται κάποιες διεργασίες την εποχή αυτή για συγκρότηση ομάδων εργασίας δικαστικών λειτουργών στα δικαστήρια προκειμένου αυτοί να λειτουργούν συλλογικά για την επίλυση σοβαρών νομικών ζητημάτων.

Με αυτόν τον τρόπο, θα εξοικονομείται ενδεχομένως χρόνος από μεμονωμένες προσπάθειες των δικαστών για την επίλυση σοβαρών νομικών ζητημάτων, που υπό άλλες συνθήκες θα απαιτούσε πολύ περισσότερο χρόνο και με αυτόν τον τρόπο μπορεί να επιτευχθεί επιτάχυνση της απονομής της δικαιοσύνης.

5. Η αρχή της πληροφορίας και της διαπραγμάτευσης

Η αρχή αυτή βρίσκει απόλυτη εφαρμογή στις μέρες μας, καθώς υφίσταται έντονη δράση της Ένωσης Διοικητικών Δικαστών, η οποία βρίσκεται σε συνεχή ενημέρωση με την ηγεσία του Υπουργείου Δικαιοσύνης, τροφοδοτώντας την με πληροφορίες σχετικά με τα προβλήματα της διοικητικής δικαιοσύνης και

καταβάλλοντας προσπάθειες για την επίλυση των προβλημάτων της καθυστέρησης.

6. Η αρχή της ενσωμάτωσης

Και η αρχή αυτή βρίσκει εφαρμογή, αφού μέσω συλλογικών διαδικασιών της Ένωσης Διοικητικών Δικαστών και ενεργοποίησης του συλλογικού οργάνου της της Γενικής Συνέλευσης, δίδονται λύσεις όσον αφορά τα προβλήματα της διοικητικής δικαιοσύνης.

7. Αντιμετώπιση των εργαζομένων ως ενεργητικά στοιχεία και όχι ως απλά αναγκαία στοιχεία

Και η αρχή αυτή θα μπορούσε να βρει απόλυτη εφαρμογή στην τακτική διοικητική δικαιοσύνη. Και τούτο διότι, μέσα στην προσπάθεια της επίτευξης μεγάλου αριθμού έκδοσης αποφάσεων, παραγνωρίζεται ο εργαζόμενος δικαστικός λειτουργός, σε σημείο που πλέον να αντιμετωπίζεται ως μια απλή μονάδα παραγωγής και οδηγείται με αυτόν τον τρόπο σε φυσική εξόντωση, με ό,τιδήποτε μπορεί αυτό να επιφέρει σαν αποτέλεσμα.

Η προτεραιότητα στον άνθρωπο και όχι στην παραγωγή που αυτός έχει, θα οδηγούσε μακροχρόνια σε καλύτερα και αποδοτικότερα αποτελέσματα.

8. Η εξασφάλιση πρόσθετης αξίας μέσω των εργαζομένων

Η αρχή αυτή θα μπορούσε απόλυτα να εφαρμοσθεί συνδυάζοντας όσα ανωτέρω αναφέραμε σχετικά με την εξειδίκευση και την εκπαίδευση των δικαστικών λειτουργών με ταυτόχρονη παροχή μισθολογικών παροχών ισάξιων με το λειτούργημά τους. Και τούτο διότι οι δικαστικοί λειτουργοί έχουν απόλυτο ασυμβίβαστο σχετικά με την άσκηση έτερου

επαγγέλματος και εργασίας και κατά τούτο ο μισθός που τους παρέχεται θα πρέπει να τους δίδει τη δυνατότητα μιας αξιοπρέπους διαβίωσης δεδομένης και της φύσης του λειτουργήματος τους.

9. Η θεωρία της συμπεριφοράς

Και η θεωρία αυτή έχει εφαρμογή στην τακτική διοικητική δικαιοσύνη. Και τούτο διότι λειτουργούν πειθαρχικά συμβούλια δικαστών, τα οποία τιμωρούν δικαστικούς λειτουργούς και με ιδιαίτερα αυστηρό τρόπο κάθε φορά που αυτοί παρουσιάζουν καθυστέρηση σημαντική και αδικαιολόγητη σχετικά με την έκδοση αποφάσεων επί των ανατεθειμένων σε αυτούς υποθέσεων.

10. Η θεωρία του ευρύτερου συστήματος

Η θεωρία αυτή είναι ίσως η πιο σημαντική και απαραίτητη διότι αφορά στην παρακολούθηση της εξέλιξης της τεχνολογίας και της παρακολούθησης των αναγκών που προκύπτουν από το εξωτερικό περιβάλλον.

Πρακτικά αυτό στη διοικητική δικαιοσύνη σημαίνει μηχανογράφηση στα δικαστήρια και παροχή δυνατότητας πρόσβασης των δικαστικών λειτουργών σε ηλεκτρονικές βάσεις νομικών δεδομένων (dsanet,nomos, nomotelia) που θα μπορούσαν να οδηγήσουν και αυτές με τον τρόπο τους σε επιτάχυνση απονομής της δικαιοσύνης.

Το να έχει τη δυνατότητα ένας δικαστικός λειτουργός να έχει πρόσβαση απευθείας σε μια διάταξη νόμου, όπως αυτή ενδεχομένως έχει τροποποιηθεί ή αντικατασταθεί μέσα στα χρόνια, μπορεί να του εξοικονομήσει άπειρο χρόνο απ'ότι αν χρειαζόταν

να απευθυνθεί στη Βιβλιοθήκη του εκάστοτε δικαστηρίου προκειμένου να διαβάσει και να αντιγράψει μια επίμαχη διάταξη.

Εξάλλου, η επικοινωνία των δικαστικών λειτουργών με το εξωτερικό περιβάλλον και τις εκάστοτε ανάγκες του κοινωνικού συνόλου, καθίσταται ενδεχομένως η πιο αναγκαία προϋπόθεση για την ορθή και αποτελεσματική δικαστική προστασία.

11. Η θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου

Και η θεωρία αυτή έχει αναλυθεί ανωτέρω και θα πρέπει να έχει εφαρμογή και στη διοικητική δικαιοσύνη, δίνοντας προτεραιότητα στους ανθρώπους δικαστικού λειτουργούς και υπαλλήλους.

12. Η θεωρία της οργανωτικής αλλαγής

Και η θεωρία αυτή βρίσκει απόλυτη εφαρμογή στον κλάδο της διοικητικής δικαιοσύνης. Μέσα από τις σύγχρονες εξελίξεις της δημοσιονομικής κρίσης, μέσα σε ελάχιστο χρονικό διάστημα μετέστρεψε τη νομολογία της ερμηνεύοντας σε όλα τα επίπεδα και σε όλες τις διαφορές το δίκαιο της ανάγκης παρακολουθώντας κατ' αυτόν τον τρόπο άμεσα τις σύγχρονες εξελίξεις.

Έτσι, δεν καθυστέρησε ούτε έχασε χρόνο προσπαθώντας να προσαρμοστεί στις σύγχρονες απαιτήσεις αλλά αντίθετα αφοιμοίωσε πλήρως τα νέα δεδομένα, απονέμοντας δικαιοσύνη ταχύτατα και αιτιολογημένα.

13. Βασικό μοντέλο στρατηγικής διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων

Το μοντέλο αυτό που περιλαμβάνει τα δέκα βήματα, μπορεί, όπως έχει ήδη αναλυθεί, να εφαρμοσθεί και στη διοικητική δικαιοσύνη σχετικά με τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού με απώτερο στόχο την επιτάχυνση της απονομής της δικαιοσύνης.

14. Έμφαση στην υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού

Και η αρχή αυτή όπως έχει ήδη αναλυθεί μπορεί και πρέπει να εφαρμόζεται στην τακτική διοικητική δικαιοσύνη, δεδομένου ότι πράγματι θα πρέπει να παρέχονται στους δικαστικούς λειτουργούς προγράμματα υγείας και πρόνοιας.

Επ' αυτή τη βάση, η Ένωση Διοικητικών Δικαστών, κατέβαλε σημαντικές προσπάθειες προκειμένου να δοθεί η δυνατότητα στους δικαστικούς λειτουργούς να κάνουν χρήση των υπηρεσιών υγείας που παρέχουν τα στρατιωτικά νοσοκομεία της χώρας.

15. Αποτελεσματική επικοινωνία

Όπως αναλύθηκε και παραπάνω, η επικοινωνία μεταξύ των δικαστικών λειτουργών, όπως αυτοί εκπροσωπούνται από την Ένωση Διοικητικών Δικαστών και της ηγεσίας του Υπουργείου Δικαιοσύνης, είναι αναγκαία προκειμένου να υπάρχει επίκαιρη ενημέρωση, παρακολούθηση και περαιτέρω επίλυση των προβλημάτων που κάθε φορά ανακύπτουν και αφορούν είτε σε αυτή καθ' έαυτη την απονομή της δικαιοσύνης είτε στην επιτάχυνση αυτής.

16. Ευελιξία

Όπως αναφέρθηκε και παραπάνω, η παρακολούθηση της τεχνολογίας και η εξειδίκευση των δικαστικών λειτουργών

αποτελούν κατ' εξοχήν σημαντικούς παράγοντες για την ταχύτερη απονομή της δικαιοσύνης.

17. Δημιουργικότητα και καινοτομία

Όσο και αν στο κύκλο των δικαστικών λειτουργών ήχησε περίεργα η συγκρότηση ομάδων εργασίας στα δικαστήρια, ωστόσο με τον καιρό έγινε απολύτως σαφές ότι μόνο θετικά αποτελέσματα μπορούν να επιφέρουν αυτές οι ομάδες εργασίες. Και τούτο διότι οι δικαστικοί λειτουργοί έχουν συνηθίσει να εργάζονται κατ' οίκον απομονωμένοι και αποκομμένοι τις περισσότερες φορές από ο,τιδήποτε συμβαίνει γύρω τους.

Έτσι, μέσα από τις ομάδες αυτές, δίδεται η δυνατότητα να υπάρχει επικοινωνία με το ευρύτερο κοινωνικό περιβάλλον αλλά και με τους συναδέλφους, ανταλλάσσοντας απόψεις επί κρίσιμων νομικών ζητημάτων και επιταχύνοντας με αυτόν τον τρόπο την απονομή της δικαιοσύνης.

18. Εμμονή με την ποιότητα

Ο σημαντικότερος κίνδυνος που διατρέχει η διοικητική δικαιοσύνη αλλά και η δικαιοσύνη γενικότερα, είναι ακριβώς να μην φτάσει στο σημείο να δίδει μεγαλύτερη σημασία στην ποσότητα και όχι στην ποιότητα.

Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι στο συνεχή αγώνα για επίτευξη της επιτάχυνσης και της εξάλειψης της εκκρεμότητας των εκκρεμών υποθέσεων, υπάρχει εμφανής κίνδυνος να χαθεί η ποιότητα του περιεχομένου των δικαστικών αποφάσεων, που μακροπρόθεσμα μπορεί να οδηγήσει σε ποιοτική υποτίμηση της δικαιοσύνης.

Κατά τούτο, είναι αναγκαίο με κάθε τρόπο να διατηρηθεί η ποιότητα του παραγόμενου έργου του περιεχομένου των εκδοθεισών αποφάσεων.

ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Με την ίδρυση των Φορολογικών - Διοικητικών Δικαστηρίων έγινε αναμφίβολα ένα πολύ μεγάλο βήμα προς τη συμπλήρωση των θεσμών, οι οποίοι αποβλέπουν στην πραγμάτωση του αληθούς Κράτους Δικαίου στη Χώρα μας, του επικεφαλής της Διοικητικής Δικαιοσύνης Δικαστηρίου, ήτοι του Συμβουλίου της Επικρατείας, το οποίο απέκτησε με αυτόν τον τρόπο πολύτιμους αν όχι αναντικατάστατους βοηθούς στην ανάπτυξη και διαμόρφωση του Δημοσίου Δικαίου και την εμπέδωση της νομίμου τάξεως στις σχέσεις Διοικήσεως και Πολίτου. Και τούτο διότι τα Διοικητικά Δικαστήρια, την ίδρυση των οποίων ανέμενε ολόκληρος ο νομικός κόσμος της Χώρας, δεν έχουν μόνον ως προορισμό να παρέχουν έννομη προστασία στους πολίτες κατά των υπερβασιών της Διοικήσεως. Πέραν του σκοπού αυτού ευρίσκεται η ανύψωση της στάθμης της εμπιστοσύνης των πολιτών προς το Κράτος και η δημιουργία κλίματος αμοιβαίας κατανόησης και συνεργασίας μεταξύ των, το οποίο αποτελεί βασικό θεμέλιο για την οικονομική και κοινωνική πρόοδο της Χώρας.

Ο σημαντικότερος αυτός θεσμός των Διοικητικών Δικαστηρίων, μετράει πλέον πενήντα χρόνια ζωής. Μέσα από

αντίξοες όχι μόνο νομοθετικές, πρακτικές αλλά και κοινωνικές συνθήκες και δυσκολίες τα Διοικητικά Δικαστήρια κατάφεραν να αποκτήσουν τη μορφή που έχουν σήμερα αλλά και να απολαμβάνουν την αναγνώριση που κάθε άλλο παρά αυτονόητη υπήρξε κατά τα πρώτα χρόνια της λειτουργίας τους.

Έτσι, τα Διοικητικά Δικαστήρια με τη μορφή που έχουν σήμερα, αποτελούν πλέον τον πρώτο και δεύτερο βαθμό δικαιοδοσίας της Χώρας μας, όσον αφορά τις διοικητικές διαφορές ουσίας αλλά και ακυρωτικά δικαστήρια πρώτου βαθμού για κάποιες από τις διαφορές ακυρώσεως. Η νομολογία δε που παρουσιάζουν, ακολουθούσα σε μεγάλο βαθμό αυτήν του Συμβουλίου της Επικρατείας, δημιουργεί συνοχή αλλά και ασφάλεια στους διαδίκους, όσον αφορά την επίλυση των διοικητικών διαφορών τους.

Η τακτική διοικητική δικαιοσύνη, όπως περιγράφηκε και αναλύθηκε τόσο ιστορικά όσο και οργανωτικά μέσα στο πέρας των χρόνων, καλείται στη σημερινή εποχή να αντιμετωπίσει σοβαρότατα ουσιαστικά προβλήματα σχετιζόμενα με νομοθετήματα που επηρεάζουν την καθημερινότητα αλλά και το μέλλον όλων των πολιτών.

Η ψήφιση τόσων «αντιλαϊκών» μέτρων φορολογικών και κοινωνικοασφαλιστικών οδηγεί πολλές φορές σε προσωπικά αδιέξοδα τους δικαστικούς λειτουργούς, οι οποίοι είναι μέρος του κοινωνικού αυτού συνόλου αλλά άμεσοι αποδέκτες όλων αυτών των μέτρων, μέσω των φοβερότατων περικοπών που υπέστησαν στους μισθούς τους.

Από τη μια λοιπόν η προσπάθεια για επικοινωνία των δικαστικών λειτουργών με το κοινωνικό περιβάλλον και από την άλλη η αποδοχή αυτών μέσω των αποφάσεών τους, σε συνάρτηση με την επιταγή για την ταχύτερη έκδοση των εκκρεμών αποφάσεων οδηγεί αναγκαία στην υιοθέτηση και άλλων αρχών και προτύπων που μέχρι πρόσφατα ήταν άγνωστες.

Έτσι, η επιλεκτική υιοθέτηση κάποιων από τις αρχές του HR, όπως καταδείχθηκε ανωτέρω, και στον τομέα της διοικητικής δικαιοσύνης, θα μπορούσε ενδεχομένως να οδηγήσει στα επιθυμητά και αναγκαία όπως ανωτέρω ερμηνεύτηκαν αποτελέσματα.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Κων. Χατούπη, Δελτίο Φορολογικής και Διοικητικής Δικαιοσύνης Τόμος Α' 1962
- Διον. Καλοδούκα, Το Σύνταγμα του 1952, Εκδόσεις Ι. Ζαχαρόπουλου, 1952
- Βασιλείου Σκουρή, Διοικητικό Δικονομικό Δίκαιο, Εκδόσεις Σάκκουλα, 1991
- Δικαστικές Αποφάσεις
- Δημοσιεύματα Ημερήσιου Τύπου
- Συνταγματικά και Νομοθετικά Κείμενα
- Έρευνα στα αρχεία του Διοικητικού Πρωτοδικείου και του Διοικητικού Εφετείου Αθηνών
- Στατιστικά στοιχεία από τη Γενική Επιτροπεία των Τακτικών Διοικητικών Δικαστηρίων
- Δρόσος Δ., (2010), *Εσωτερικό και Εξωτερικό Περιβάλλον*, Σημειώσεις μαθήματος, Πανεπιστήμιο Αιγαίου.

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Becker, D. (1964), *Human Capital. A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education*. New York: Columbia University Press.
- Brunsson, N. (1999), *Standardisation as Institutionalisation*, Oslo: Scandinavian University Press.
- Cameron, K. & D. Whitton, (1981), *Perceptions of organisational effectiveness over organisational lifecycle*, *Administrative Science Quarterly*.

- Commons, R., (1931), *Institutions and transaction costs*, Chicago: Chicago printing press.
- Gareth, R. (2008), *Organisation Theory, Design and Change*. New Delhi: Pearson Education Publishing.
- Hendry, C. (1995), *Human Resource Management. A Strategic Approach to Employment*. London: Butterworth – Heinemann Ltd.
- Herzberg I. (1987), *One more time: How do you motivate employees?*, Harvard Business Review.
- MacClelland D.C., Atkinson J.W., Clark R.A., (1953), *The Achievement Motive*, Appleton Century Crofts, New York.
- Maslow A., (1943), *Theory of human motivation: Psychological Review*.
- Peters, T.J & R.H. Waterman (1982), *In Search of Excellence*. New York: Harper and Row.
- Pfeffer, J. & Salancik G.R., (1978), *The External Control of Organisations. A Resource Dependency Perspective*. New York: Harper and Row.
- Ricardo, D. (1891), *Principles of Political Economy and Taxation*. London: G. Bell.
- Robbins, S. (1990), *Organization Theory. Structure, Design and Applications*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.
- Robert, B. (1991), *Economic Growth in Cross Section of Countries*, Quarterly Journal of Economics.
- Rogers, E.M. (1983), *Diffusion of innovations*. New York: Free Press.

- Schuler, R. S. (2000), *The Internationalization of Human Resources Management*, Journal of International Management.
- Torrington, D., Hall, L., (2005), *Human resource management*. Essex: Pearson Education.
- Vroom V. H., (1990), *Motivation and Performance Appraisal*, Harvard Business, School Press, Boston.
- Walton R.E & Lawrence, (1985), *Human Resource Management Trends and Challenges*. Boston: Havard Business School.
- Williamson, O.E. (1998), *Transaction Costs Economics. How it Works, Where it is Headed*. The Economist.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΜΕΡΟΣ ΠΡΩΤΟ.....	2
ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	2
I. ΝΟΜΟΘΕΤΙΚΑ ΚΕΙΜΕΝΑ ΜΕΧΡΙ ΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΩΝ.....	3
α. Ιστορικά στοιχεία.....	3
β. Το Σύνταγμα του 1952.....	4
γ. Το ΝΔ 3603/1956 (ΦΕΚ Α'240).....	8
δ. Το ΝΔ 3845/1958 (ΦΕΚ Α'149).....	9
ε. Ο Ν 4125/1960 (ΦΕΚ Α'202).....	10
στ. Το ΝΔ 4214/1961 (ΦΕΚ Α'177).....	12
II. ΟΡΓΑΝΩΤΙΚΗ ΔΟΜΗ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΚΚΙΝΗΣΗ.....	13
III. ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΩΝ ΔΙΚΑΣΤΗΡΙΩΝ...	15
Τα πρώτα βήματα.....	15
IV. ΔΙΚΑΙΟΔΟΣΙΑ – ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΑ.....	19
α. Τα νομοθετήματα.....	19
β. Τα σημαντικότερα νομοθετήματα.....	29
1. Η Συντακτική πράξη 1/1.8.1984 (ΦΕΚ Α'213).....	29
2. Το Σύνταγμα του 1975.....	32
3. Το Σύνταγμα του 2001.....	32
4. Άλλα νομοθετικά κείμενα.....	36
γ. Τα Δικαστήρια.....	38
δ. Οι Δικαστικοί Λειτουργοί.....	39
ε. Δικαστικοί Υπάλληλοι.....	40
στ. Η στέγαση των διοικητικών δικαστηρίων.....	40
ΜΕΡΟΣ ΔΕΥΤΕΡΟ.....	44
ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	44

1.1	ΓΕΝΙΚΑ.....	44
1.2	ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	44
1.2.1	Η αρχή της διαχείρισης με βάση τις ανάγκες.....	44
1.2.2	Η αρχή της συνεχούς εκπαίδευσης	45
1.2.3	Η αρχή του προσανατολισμού	45
1.2.4	Η αρχή της αξιολόγησης	45
1.2.5	Η αρχή της παροχής κινήτρων	45
1.2.6	Η αρχή της προστασίας της εργασίας	46
1.2.7	Η αρχή της βελτιστοποίησης	46
1.2.8	Η αρχή της πληροφορίας και της διαπραγμάτευσης...	46
1.2.9	Η αρχή της ενσωμάτωσης.....	47
1.3	ΦΙΛΟΣΟΦΙΕΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	47
1.3.1	Ιδιοκτησία	47
1.3.2	Οργανωτική στρατηγική και ανθρώπινο δυναμικό....	48
1.3.3	Αντιμετώπιση των εργαζομένων ως ενεργητικά στοιχεία και όχι ως απλά αναγκαία στοιχεία.....	49
1.3.4	Η εξασφάλιση πρόσθετης αξίας μέσω των εργαζομένων.....	49
1.3.5	Δέσμευση εργαζομένων	50
1.3.6	Δημιουργία ισχυρής οργανωτικής κουλτούρας.....	51
1.3.7	Γενικές διατυπώσεις	51
1.4	ΘΕΩΡΙΕΣ ΓΙΑ ΤΗ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ.....	52
1.4.1	Θεωρία του κύκλου ζωής	53
1.4.2	Θεωρία της συμπεριφοράς	53

1.4.3 Θεωρία της εξάρτησης από τους πόρους.....	54
1.4.4 Θεωρία της καθιέρωσης.....	55
1.4.5 Θεωρία του κόστους συναλλαγών	57
1.4.6 Θεωρία του συγκριτικού πλεονεκτήματος.....	58
1.4.7 Θεωρία του ευρύτερου συστήματος.....	59
1.4.8 Θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου.....	62
1.4.9 Θεωρία του απροόπτου.....	63
1.4.10 Θεωρία της οργανωσιακής αλλαγής.....	64
1.4.11 Θεωρία της οργανωσιακής μάθησης.....	65
1.5 ΒΑΣΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΔΙΑΧΙΡΙΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΩΝ ΠΟΡΩΝ	67
1.5.1 Λήψη αποφάσεων με γνώμονα την πρόσθεση αξίας στην εταιρεία.....	69
1.5.2 Στρατηγική ολοκλήρωση.....	69
1.5.3. Οι εργαζόμενοι έχουν τη μεγαλύτερη αξία.....	69
1.5.4 Έμφαση στην υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού.....	70
1.5.5 Ενδυνάμωση της διαχείρισης και της δέσμευσης των εργαζομένων.....	70
1.5.6 Αποτελεσματική επικοινωνία.....	71
1.5.7 Αποκέντρωση.....	72
1.5.8 Ευελιξία	72
1.5.9 Δημιουργικότητα και καινοτομία.....	72
1.5.10 Εμμονή με την ποιότητα.....	73
1.6 ΘΕΩΡΙΕΣ ΥΠΟΚΙΝΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ.....	73
1.6.1 Η θεωρία του Maslow.....	73

1.6.2 Η θεωρία του Herzberg.....	75
1.6.3 Η θεωρία του McClelland.....	76
1.6.4 Η θεωρία του Vroom.....	77
ΜΕΡΟΣ ΤΡΙΤΟ.....	79
ΠΑΘΟΓΕΝΕΙΕΣ ΚΑΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΤΑΚΤΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΔΙΚΑΙΟΣΥΝΗΣ.....	79
1. ΓΕΝΙΚΑ.....	79
2. Προβλήματα της διοικητικής δικαιοσύνης.....	80
2.1 Η καθυστέρηση.....	80
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	
2.1.1 Αίτια.....	81
2.1.1.α Έλλειψη δικαστικών λειτουργών και υπαλλήλων....	81
2.1.1.β Έλλειψη μηχανογράφησης.....	82
2.1.1.γ Ψήφιση φορολογικών και κοινωνικοασφαλιστικών νομοσχεδίων	83
2.1.2 Αντιμετώπιση αυτών των προβλημάτων	84
2.2 Έλλειψη εμπιστοσύνης και αποδοχής από την πλευρά της κοινωνίας	87
ΜΕΡΟΣ ΤΕΤΑΡΤΟ.....	89
Εφαρμογή των αρχών του HR στα τακτικά διοικητικά δικαστήρια.....	89
1. Η αρχή της συνεχούς εκπαίδευσης	90
2. Η αρχή του προσανατολισμού.....	91
3. Η αρχή της παροχής κινήτρων.....	91
4. Η αρχή της βελτιστοποίησης.....	92
5. Η αρχή της πληροφορίας και της διαπραγμάτευσης.....	92
6. Η αρχή της ενσωμάτωσης.....	93

7. Αντιμετώπιση των εργαζομένων ως ενεργητικά στοιχεία και όχι ως απλά αναγκαία στοιχεία.....	93
8. Εξασφάλιση πρόσθετης αξίας μέσω των εργαζομένων....	93
9. Θεωρία της συμπεριφοράς	94
10. Θεωρία του ευρύτερου συστήματος.....	94
11. Θεωρία του ανθρώπινου κεφαλαίου.....	95
12. Θεωρία της οργανωτικής αλλαγής.....	95
13. Βασικό μοντέλο διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων	95
14.Έμφαση στην υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού..	96
15. Αποτελεσματική επικοινωνία.....	96
16.Ευελιξία.....	96
17.Δημιουργικότητας και καινοτομία.....	97
18.Εμμονή με την ποιότητα.....	97
ΕΠΙΛΟΓΟΣ.....	98
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	101
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	104